المال والتجارة

AL MAL WALTEGARA

فوضى السوق ومافيا الفساد

حوكمة الشركات والتشريعات

اللازمة لسلامة التطبيق

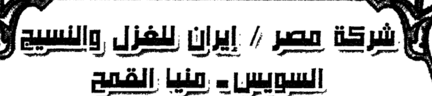
الشفافية والإفصاح في إطار حوكمة الشركات

(الجزء الثانى)

الجات كشفت المستور..

خفايا في ملف الجات تتكشف

مالية - اقتصادية - عامة - تصدر شهريا - العدد ٤٦٨ - شهر أبريل - ٢٠٠٨ - السعر جنيهان



إحدى ثمار سياسة الانفتاح الإنتاجى

«ميراتكس» شركة مشتركة بين مصر وإيران تأسست فى ديسمبر ١٩٧٥
بموجب القانون ٤٣ لسنة ١٩٧٤ والقوانين المعدلة له
ويقدر إجمالى الاستثمارات بحوالى «٢٥٠ مليون جنيه»
يبلغ رأس مال ميراتكس المدفوع «١٠٨.٥٠٠ مليون جنيه» وتوزيعه كالآتى :

ـ ٥١٪ للجانب المصرى ويمثله :

١) الشركة القابضة للقطن والغزل والنسيج والملابس نسبة ٢٧,٥٪
٢) بنك الاستثمار العربى نسبة ٢٣,٥٪

ـ ٤٩٪ للجانب الإيرانى ويمثلها الشركة الإيرانية للاستثمارات الأجنبية :

والأنشطة الرئيسية لميراتكس هى إنتاج وتسويق غزول القطن والمخلوط بالبوليستر من نمرة ٤ إلى ١٦٠ انجليزى مسرح وممشط ، مفرد ومزوى ، برم نسيج وتريكو ، خام ومحروق ومحرر على كون وشلل ، وقد جهزت ميراتكس بأحدث الماكينات من أوروبا الغربية واليابان ، ويقدر الإنتاج السنوى بحوالى ١١١٥٠ طن بقيمة ٢٦٠ مليون جنيه .

مصنع الغزل الرفيع
السويس

الطاقة = ٧٦٦٨٨ مردن الإنتاج = ٢٧٥٠ طن الخيوط المنتجة من متوسط نمرة ٨٣،٦ انجليزى

مصنع الغزل المتوسط
السويس ـ منيا القمح

الطاقة = ١٣٧٦٤٨ مردن الإنتاج = ١١١٤٨ طن الخيوط المنتجة من متوسط نمرة ٣٦,٦ انجليزى

مصنع الغزل السميك
السويس

الطاقة = ٣٢٠٠ روتـر الإنتاج = ٢٥٠٠ طن الخيوط المنتجة من متوسط نمرة ١٣,٧ انجليزى

تبلغ صادرات ميراتكس حوالى (٢٢٢٠ طن سنوياً) بقيمة (٢٠ مليون دولار) إلى أمريكا وأسواق أوروبا الغربية (ألمانيا ـ الدانمارك ـ البرتغال ـ اليونان ـ تشيك ـ فرنسا ـ أسبانيا ـ إنجلترا ـ إيطاليا) ودول شرق أسيا (اليابان ـ تايوان ـ كوريا ـ سنغافورة) ودول شمال أفريقيا (المغرب ـ تونس) ويبلغ عدد العاملين بميراتكس (٤٥٥٣ عامل) تبلغ أجورهم السنوية حوالى (٥٥ مليون جنيه) ، وتم حصول الشركة على شهادة EN ISO 9001 وشهادة الثقة Deko - Tex Standard 100

مجلة المال والتجارة



Al Mal Waltegara

علمية - اقتصادية - مالية - عامة - تصدر شهرياً

العدد ٤٦٨ - أبريل ٢٠٠٨ م

فى هذا العدد

القسم الأول خاص بنشر الأبحاث المحكمة وفقاً لقواعد النشر العلمى المتعارف عليها عن طريق الأساتذة كل فى تخصصه

الاشتراكات

- الاشتراكات السنوية ٢٤ جنيهاً مصرياً داخل جمهورية مصر العربية .
- الاشتراكات السنوية خارج جمهورية مصر العربية سعر النسخة + مصاريف البريد .
- ترسل الاشتراكات بشيك أو حوالة بريدية باسم مجلة المال والتجارة على العنوان أدناه .
- الإعلانات يتفق عليها مع الإدارة .

ثمن النسخة

جمهورية مصر العربية جنيهان

سوريا ٥٠ ل.س	ليبيا ٥٠٠ درهم
لبنان ٢٥٠٠ ليرة	السودان ٤٠ جنيهاً
العراق ١٠٠٠ فلس	الجزائر ٥ دينارات
الأردن ١ دينار	الكويت ٨٠٠ فلس
السعودية ١٠ ريالات	دول الخليج ١٠ دراهم

١١ شارع مريت باشا - ميدان التحرير - القاهرة تليفون : ٢٥٧٤٤٦٣٠ - ٢٥٧٤٢١٩٠ فاكس : ٢٥٧٥٠٤١٩

فوضى السوق ومافيا الفساد

بقلم محاسب / **أحمد عاطف عبدالرحمن**
رئيس مجلس الإدارة

■ **موضوع هام وخطير** يحتاج منا مناقشة على ضوء ما نراه ونقرأه عن أيادى خفية تلعب فى الظلام من أجل تدمير هذا البلد داخلياً وخلق أزمات وراء أزمات حتى نفقد الثقة فى أنفسنا ولا نعرف إلى أين نسير ومن هو الصديق ومن هو العدو فى غيبة عن حكومة الحزب الوطنى التى انشغلت بالانتخابات المحلية عن توفير رغيف العيش لكل مواطن لكى تضمن له الحياة مجرد الحياة من خلال ضمان حد الكفاف أو حد سد الرمق .

■ إن ما نسمعه الآن عن نزول أفراد إلى مزارع القمح لشرائه وهو أخضر لم ينضج بعد ويعرضوا آلاف الجنيهات حتى أصبح عائد الفدان أكثر من عشرة آلاف جنيه ولم أسمع من مسئول واحد تحديد من هو وراء هذه الظاهرة الجديدة التى تتم تحت سمع وبصر الحكومة بفروعها المحلية والأمنية ولمصلحة من يتم ذلك وهل هذا يعد برنامجاً منظماً لضمان نقص وعجز فى القمح فى السوق حتى تظل الأزمة مستمرة ونقص رغيف الخبز يستمر وأن يصبح هو الشغل الشاغل لرجل الشارع .

■ مافيا القمح المستفيدة من العجز المطلوب يشاركها محترفو الاستيراد لتحقيق أرباح غير عادية بالإضافة إلى أيادى أجنبية خفية وراء هذا الاتجاه إنها مؤامرة على الشعب حتى يظل ذليلاً للقمة العيش ومن ثم يفقد هويته السياسية والاقتصادية والاجتماعية .

■ ثم من يتلاعب فى أسعار السماد من الموزعين والفارق الرهيب بين سعر التكلفة وسعر البيع والذى لا يقف عند حد ... وما يحدث للحديد والأسمنت ... فى الحقيقة مؤامرة من قبل بعض الأفراد من كبار المستفيدين حتى يفقد المواطن العادى الثقة فى الحكومة والنظام بل حتى فى نفسه .

■ وما يحدث فى السماد ثم ما يحدث فى الحديد ثم الأسمنت وسرقة الدقيق وبيعه فى السوق السوداء ، وأسلوب التخزين لتجويع السوق ومن ثم فرض السعر الذى يحقق أكبر ربح وأكبر عائد على جثث عموم الشعب فلا سكن ولا زواج حتى زادت نسبة العنوسة مما أدى إلى فساد الأخلاق وانتشار الزواج العرفى هرباً فى معظمه من تكاليف الزواج وظهور ظاهرة زواج الميسار بمعنى زواج شرعى مع إيقاف التنفيذ فى

سكن آمن - أصبحت الحياة مجموعة من المشاكل تركت الحكومة الشعب يعانى منها رغم أن هذه الأحداث جميعها وإن كان البعض يدعى بأن الأسباب عالمية وخارجية هذا القول إن صح يشارك فى أزمة الأسعار بنسبة ٥٠ ٪ أما الـ ٥٠٪ الأخرى تعود إلى مافيا الفساد المنتشرين فى كل موقع وفى كل مكان مما يجعلنا أمام كارثة لا يعالجها إلا قرارات عسكرية وأن تعد الجريمة فى حق الشعب جريمة أمن دولة تستحق أقصى العقوبة إلى درجة الإعدام لأن هؤلاء جميعاً يشاركون فى إعدام شعب بأكمله بل إعدام دولة فالأمر يحتاج لتدخل دولة ويشكل حازم ولسنا أول دولة تطبق هذا النظام لقد سمعنا عن تدخل مجلس الدوما فى روسيا من وضع قيود على الصناعات الاستراتيجية المرتبطة بحياة الشعب وحتى لا يتلاعب فيها بعض الانتهازيين ونحن نعلم أن روسيا الآن سبقتنا وكانوا أكثر منا شمولية واتجهوا إلى النظام الرأسمالى ولكن توجه مخطط ومحدد ولم يفتحوا الأبواب على مصراعيها لكل من هب ودب كما فعلنا بجهل أو عن سوء نية بهدف الفساد والإفساد .

■ لابد من عودة الانضباط ولابد من تدخل الدولة وما فعله المهندس/ رشيد محمد رشيد يجب أن يكون بداية على الطريق السليم للقضاء على فوضى السوق وما يعانيه المواطن العادى فى حياته اليومية من خلال فرض قيود وضوابط للاستيراد والتصدير وكذلك الإنتاج والتخزين للتأثير على الأسعار من خلال استغلال مبدأ خطير تركناه حراً طليقاً فجاء لنا بما نحن فيه وهو مبدأ العرض والطلب هذا يصلح فى مجتمع صالح فى معظمه وترعاه حكومة ديمقراطية ترعى مصالح الشعب دون أن نترك العرض والطلب يتحكم فى قانونه ذوو الميول الشيطانية من خلال استغلاله فى التلاعب بالأسعار ارتفاعاً وصعوداً دون أن يعرف كلمة النزول .

■ وأخيراً ونحن نكتب هذه الكلمات سمعنا تليفزيونياً دكتور طب بيطرى ومجموعة من خربى الذمة شاركوا فى جريمة لا يقبلها عقل أو دين بتحويل أجسام حمير نافقة وكلاب ميتة وتحويلها إلى لحوم ثم يحولونها إلى لحم مفروم تباع للجمهور حادثة خطيرة ماذا بعد ذلك لقد هانت مصر وضاعت فى ظل عولمة مدمرة لم نأخذ منها سوى الفساد والفوضى... إنها كارثة حياتية يومية يعيشها شعب محروم أن يقول رأيه بصراحة أو يسيطر على مقدراته منذ عام ١٩٥٢ وحتى تاريخه لم نرى من يهتم بهذا الشعب ولا شك أن الخلل الاجتماعى ناتج من الخلل السياسى ومن بعده الاقتصادى ولكن هذا هو حال أمة أنهكها أسلوب حكم الحزب الواحد الذى أضاع فى زمانه كيف يحافظ على مكانه وانفراده بالسلطة ولو على حساب شعب يأكل لحم الحمير والكلاب ... إنها استغلال معاناة ... ٧٠ ٪ من شعب جائع أضناه التعب ونال منه الإحباط ولا يملك إلا أن يقول حسبى الله ونعم الوكيل .

حوكمة الشركات

والتشريعات اللازمة لسلامة التطبيق

أ. محمد طارق يوسف

أمين عام جمعية الضرائب العربية

الأمين العام المساعد ـ المنظمة العربية لخبراء المحاسبة القانونيين

المقدمة والأسباب التى أدت إلى ظهور مفهوم حوكمة الشركات :

حظى مفهوم حوكمة الشركات Corporate Governance ـ فى السنوات الأخيرة باهتمام كبير ، فمع انفجار الأزمة المالية الأسيوية عام ١٩٩٧ ، وما تلاها من أزمات مالية فى روسيا وأمريكا اللاتينية . حيث أثر سلوك قطاع الشركات على اقتصاد تلك الأمم فى مجملها إلى الحد الذى جعل العالم ينظر نظرة جديدة إلى مفهوم حوكمة الشركات .

كما أن تتويج تلك الأحداث بفضيحة شركتى إنرون وورلد كوم Enron & WorldCom وما تلى ذلك من سلسلة اكتشافات تلاعب الشركات فى قوائمها المالية ، أظهر بوضوح أهمية حوكمة الشركات حتى فى الدول التى كان من المعتاد اعتبارها أسواقاً مالية "قريبة من الكمال".

وقد اكتسبت حوكمة الشركات أهمية أكبر بالنسبة للديمقراطيات الناشئة نظراً لضعف النظام القانونى والذى لا يمكن معه إجراء تنفيذ العقود وحل المنازعات بطريقة فعالة ، كما أن ضعف نوعية المعلومات تؤدى إلى منع الإشراف والرقابة وتعمل على انتشار الفساد وانعدام الثقة ، ويؤدى اتباع المبادىء السليمة لحوكمة الشركات إلى خلق الاحتياطات اللازمة ضد الفساد وسوء الإدارة .

إن حوكمة الشركات ليست مجرد شئ أخلاقى جيد فقط ، بل إن حوكمة الشركات مفيدة لمنشآت الأعمال ومن ثم فإن الشركات لا ينبغى أن تنتظر حتى تفرض عليها الحكومات معايير معينة لحوكمة الشركات إلا بقدر ما يمكن لهذه الشركات أن تنتظر حتى تفرض عليها الحكومات أساليب الإدارة الجيدة التى ينبغى عليها اتباعها فى عملها.

إن حوكمة الشركات الجيدة ، فى شكل الإفصاح عن المعلومات المالية ، يمكن أن يعمل على تخفيض تكلفة رأس مال المنشأة ، كما أن حوكمة الشركات الجيدة تساعد على جذب الاستثمارات سواء الأجنبية أم المحلية ، وتساعد فى الحد من هروب رؤوس الأموال ومكافحة الفساد الذى يدرك كل فرد الآن مدى ما يمثله من إعاقة للنمو ، وما لم يتمكن المستثمرون من الحصول على ما يضمن لهم حقوقهم ، فإن التمويل لن يتدفق إلى المنشآت ، وبدون التدفقات المالية لن يتمكن تحقيق الإمكانات الكاملة لنمو المنشأة، فإن التمويل لن يتدفق إلى المنشآت ، وبدون التدفقات المالية لن يمكن تحقيق الإمكانات الكاملة لنمو المنشأة ، وإحدى الفوائد الكبرى التى تنشأ من تحسين حوكمة الشركات هى ازدياد إتاحة التمويل وإمكانية الحصول على مصادر أرخص للتمويل وهو ما يزيد من أهمية الحوكمة بشكل خاص بالنسبة للدول النامية .

<u>تعريف حوكمة الشركات :</u>

إن المؤلفات التى تتناول مفهوم حوكمة الشركات تتفاوت تفاوتاً شاسعاً فيما بينها فى تعريفها لحوكمة الشركات ، ومن ثم تعددت التعريفات لمفهوم حوكمة الشركات ، ففى تقرير عن الجوانب المالية لحوكمة الشركات فى المملكة المتحدة عام ١٩٩٢ عرف السير أدريان كادبورى حوكمة الشركات بأنها "النظام الذى بموجبه توجه الشركات ويتحكم فيها ".

وهناك عدة تعريفات للحوكمة متضمنة فى بعض قواعد الأداء الأمثل لحوكمة الشركات ، وفيما يلى بعضها.

<u>منظمة التعاون الاقتصادى والتنمية (٢٠٠٤) :</u>

إن حوكمة الشركات تتضمن مجموعة من العلاقات بين إدارة الشركة ومجلس إدارتها ، ومساهميها وذوى المصلحة الآخرين وتقدم حوكمة الشركات أيضاً الهيكل الذى من خلاله توضع أهداف الشركة وتحدد وسائل إنجاز تلك الأهداف والرقابة على الأداء ".

<u>الهيئة التركية لأسواق المال ، مبادئ حوكمة الشركات (٢٠٠٣) :</u>

إن الحوكمة المثلى للشركات والتى تتعلق بالدولة تعنى :

- تحسين صورة الدولة ومنع تسرب الأموال المحلية .
- زيادة رؤوس الأموال الأجنبية .
- زيادة القوة التنافسية لاقتصاد وأسواق رأس المال .
- تخطى الأزمات بأقل الأضرار .
- تخصيص أكفأ لاستغلال الموارد وتحقيق مستوى أعلى من الانتعاش .

<u>القانون البلجيكى لحوكمة الشركات ، بلجيكا (٢٠٠٤) :</u>

إن حوكمة الشركات هى مجموعة من القواعد والسلوكيات التى تدير

الشركات ويتحكم فيها طبقاً لها ويحقق نموذجا جيداً لحوكمة الشركات هدفه بأن يحافظ على توازن سليم بين الملكية والإدارة ، وكذلك التوازن بين الأداء والالتزام ".

تقرير لجنة حوكمة الشركات لمجلس الأوراق المالية والبورصة ، الهند (٢٠٠٣) :

إن حوكمة الشركات هى قبول الإدارة لحقوق المساهمين التى لا تزعزع باعتبارهم الملاك الحقيقيين للشركة ولدورهم الخاص باعتبارهم أمناء بالنيابة عن المساهمين ، وحوكمة الشركات هى التزام بالقيم والسلوك والأخلاقى فى ممارسة التجارة كما أنها أيضاً تعنى بالتفرقة بين الأموال الشخصية وأموال الشركة بالنسبة لإدارة الشركة".

صندوق أمانة القطاع الخاص لحوكمة الشركات، كينيا (٢٠٠٢) :

من الممكن أن تعرف حوكمة الشركات على أنها الوسيلة التى تمارس بها الشركة السلطة لإدارة كافة أصولها ومواردها ، بغرض المحافظة على حقوق المساهمين وزيادتها ، مع رضا ذوى المصلحة الآخرين ،، وذلك فى سبيلها لتحقيق مهمتها التجارية ".

منظمة الكومنولث لحوكمة الشركات ، مبادئ حوكمة الشركات (١٩٩٩) :

إن مفهوم الحوكمة يدور أساساً حول القيادة :

- القيادة ككفاءة .
- القيادة كنزاهة .
- القيادة كمسئولية .
- القيادة كشفافية ومساءلة .

الترجمة العربية :

تعددت المصطلحات الانجليزية المستخدمة للتعبير عن مفهوم حوكمة الشركات فقد عبر عنها ـ غالباً ـ بمصطلح Corporate Governance ، وأحياناً بمصطلح Shareholder Democracy وفى اللغة العربية ، اختلفت الأراء على ترجمة المصطلح الانجليزى ، حيث يرى البعض تسميتها بالإدارة الرشيدة أو الإدارة الحكيمة ، والبعض الآخر يرى تسميتها بحوكمة الإدارة أو "الحوكمة" ، وجدير بالذكر أنه قد أثير نفس الجدل عند ترجمة مصطلح "Globalization" ومصطلح "Privatization" حتى استقر الرأى على لفظى "العولمة" و"الخصخصة" ، وفى ٢٠ مايو ٢٠٠٣ أصدر مجمع اللغة العربية اعتماده لهذا اللفظ (حوكمة) حيث أكد فى بيان له :

"فى رأينا أن الترجمة العربية (حوكمة) للمصطلح الانجليزى ترجمة صحيحة مبنى ومعنى فهى أولاً جاءت وفق الصياغة العربية لمحافظتها على الجذر والوزن ، وهى ثانياً تؤدى إلى المعنى المقصود بالمصطلح الانجليزى وهو تدعيم مراقبة نشاط الشركة ومتابعة أداء القائمين عليها ، واعتماد هذا المصطلح بصورته تلك من شأنه أن يضيف جديداً إلى الثروة المصطلحية للغة العربية فى العصر الحديث ."

حوكمة الشركات ، لماذا؟ :

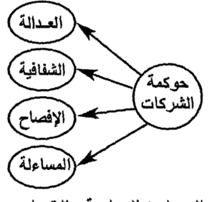
نال موضوع الحوكمة اهتماما عالميا كبيرا على إثر أزمة الشركات الأمريكية أمثال : "انرون" و "وورلدكوم" وغيرهما وحيث إن حقوق المساهمين تعتمد بشكل كبير على أهداف أعضاء مجلس الإدارة الذين يضعون الاستراتيجيات الخاصة بالشركات - وبصفة خاصة الأعضاء التنفيذيين من مجلس الإدارة - وقد تتعارض مصلحة إدارة الشركة مع مصلحة المساهمين فى كثير من الأحيان .

وقد تم دراسة الأزمة الأخيرة للشركات الأمريكية ، وهل هى ناتجة عن عدم كفاءة الإدارة أم ناتجة عن الغش والخداع أو سوء الاستخدام ، مما استلزم استحداث أنظمة إدارية جديدة لمنع حدوث مثل تلك الأزمات وعلى وجه الخصوص الناتجة عن الغش وسوء استخدام البيانات المالية .

إن انهيار أداء الشركات دفعت صندوق النقد الدولى والبنك الدولى بالتعاون مع منظمة التعاون الاقتصادى لدراسة آلية الحوكمة وحددت مبادئ للحوكمة خاصة بحقوق المساهمين ، والمساواة فى معاملة حملة الأسهم والإفصاح والشفافية ومسئوليات مجلس الإدارة ، ودور ذوى الشأن والمصالح فى إدارة الشركات ، حيث أصبحت الحوكمة بمثابة صمام الأمان ، وجاء أبرز تجسيد لتلك الفكرة على يد عضو مجلس الشيوخ الأمريكى Paul Spyros Sar-banes الأب الروحى للقانون الأمريكى "SOX"(Sarbanes Oxely Act) والذى صدر عام ٢٠٠٢ كرد فعل للفضيحة المالية المتعلقة بأحد أشهر مكاتب المحاسبة فى العالم وأحد الخمسة الكبار (Ar-thur Andersen) والذى ضلل المساهمين باعتماده بيانات غير صحيحة لشركة EN-RON حتى ترتفع الثقة فى أسهمها على غير سند من الواقع .

إن مصطلح حوكمة الشركات بأوسع معنى له يكون معنياً بتحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية ، وكذلك التوازن بين أهداف الفرد وأهداف الجماعة ، أى أن الإطار العام لحوكمة الشركات موجود لكى يشجع على الاستخدام الأكفأ والعادل للموارد ولذلك فإن حوكمة الشركات تستهدف أربعة أمور ، ألا وهى : -

١ - العدالة **Fairness** .
٢ - الشفافية **Transparency**.
٣ - الإفصاح **Disclosure**.
٤ - المساءلة **Accountability** .



<u>المبادئ العامة والقواعد الأساسية المعمول بها فى إطار حوكمة الشركات دولياً :</u>

إن حوكمة الشركات تعتمد فى نهاية المطاف على التعاون بين القطاعين العام

والخاص لخلق نظام لسوق تنافسية فى مجتمع ديمقراطى يقوم على أساس القانون ، وتناول حوكمة الشركات موضوع تحديث اقتصاديات الدول عن طريق النظر فى الهياكل الاقتصادية وهياكل الأعمال التى تعزز القدرة التنافسية للقطاع الخاص ، وتجعل الدولة أكثر جذباً للاستثمار الأجنبى المباشر ، فالمستثمرون المحليون والدوليون يفضلون الابتعاد عن الدول التى لا تضمن تشريعاتها حقوق المساهمين ، وكذلك الدول التى لا تسمح تشريعاتها والهيئات الرقابية بها بالإفصاح الكافى عن المعلومات المتعلقة بالشركات .

وفيما يلى عدد من المبادئ والقواعد المعمول بها دولياً فى إطار حوكمة الشركات :

■ **حقوق المساهمين :**

وتتضمن مجموعة من الحقوق التى تتضمن الملكية الآمنة للأسهم وحق المساهمين فى الإفصاح التام عن المعلومات وحقوق التصويت والمشاركة فى قرارات بيع أو تعديل أصول الشركة بما فى ذلك عمليات الاندماج وإصدار أسهم جديدة وكذلك حق المساهم فى الحصول على المعلومات الكافية فى التوقيت المناسب حتى يستطيع اتخاذ القرارات المناسبة وكذلك لابد أن يكون هناك ضمان للصياغة واضحة من القواعد والإجراءات التى تحكم حيازة الرقابة على الشركات فى أسواق المال وأن تكون التعاملات المالية بأسعار مفصح عنها وأن تتم فى ظروف عادلة لكى تحمى حقوق كافة المساهمين .

■ **المعاملة المتساوية للمساهمين :**

يهتم هذا المبدأ بحماية حقوق مساهمى الأقلية عن طريق وضع نظم تمنع العاملين فى داخل الشركة بما فيهم المديرين وأعضاء مجلس الإدارة من الاستفادة من وضعهم المميز داخل الشركة ، وعلى سبيل المثال منع ... الداخلى فى الأسهم وأن يتم الإفصاح من جانب أعضاء مجلس الإدارة عن أى مصالح مادية مع الشركة وأن تتم عملية تداول الأسهم بشفافية وإفصاح مناسب .

■ **دور أصحاب المصالح فى حوكمة الشركات :**

حيث تعترف منظمة التعاون الاقتصادى والتنمية بوجود أصحاب مصالح آخرين فى الشركات بجانب المساهمين مثل البنوك وحملة السندات والعاملين ذوى أهمية بالطريقة التى تعمل بها الشركات وتتخذ بها قراراتها وبالتالى يجب أن يعمل إطار الحوكمة فى الشركات على :-

- تأكيد احترام أصحاب المصالح الأخرى بخلاف المساهمين .
- أن يسمح إطار حوكمة الشركات بوجود آليات لمشاركة أصحاب المصالح الأخرى ، وكذلك أن يكفل لهم فرصة الحصول على المعلومات .

■ **الإفصاح والشفافية :**

- حيث اهتمت منظمة التعاون الاقتصادى والتنمية بالإفصاح والشفافية عن الحقائق الأساسية الخاصة بالشركات بدءاً من التفاصيل المالية إلى هياكل الحوكمة وتوضيح ما يحصل عليه أعضاء مجلس الإدارة من مرتبات ومزايا ، وتوضيح أهداف الشركة وتحديد عوامل المخاطرة المنظورة .
- على أن يتم إعداد ومراجعة المعلومات والإفصاح عنها بأسلوب يتفق مع معايير الجودة المحاسبية والمالية .
- لابد أن يكون هناك مراجعة سنوية تتم عن طريق مراجع مستقل .
- لابد من توفير قنوات لتوزيع المعلومات على مستخدمى المعلومات فى الوقت الملائم وبالتكلفة المناسبة .

■ **مسئوليات مجلس الإدارة :**

- يجب أن يتيح إطار حوكمة الشركات الخطوط الإرشادية الاستراتيجية لتوجيه الشركات كما يجب أن يكفل المتابعة الفعالة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة وأن تتضمن مساءلة مجلس الإدارة من قبل الشركة والمساهمين .
- حينما ينتج عن قرارات مجلس الإدارة تأثيرات متباينة على مختلف فئات المساهمين فإن مجلس الإدارة يجب أن يعمل على تحقيق المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين وأن يعمل مجلس الإدارة على ممارسة التقييم الموضوعى لشئون الشركة بشكل مستقل عن الإدارة التنفيذية .

■ **مبادئ حوكمة الشركات طبقاً لإصدار منظمة التعاون الاقتصادى والتنمية :**

تستند مبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادى والتنمية إلى تجارب مستندة من المبادرات الوطنية للدول الأعضاء بالمنظمة وأيضاً الأعمال سابقة تم الاضطلاع بها داخل منظمة التعاون الاقتصادى والتنمية ، من بينها ما قامت به المجموعة الاستشارية لقطاع الأعمال المعنية بحوكمة الشركات والتابعة لمنظمة التعاون الاقتصادى والتنمية ، كما شارك فى عملية الإعداد أيضاً عدد من اللجان التابعة للمنظمة ومن بينها : لجنة الأسواق المالية ولجنة الاستثمار الدولى والشركات متعددة الجنسيات ، ولجنة سياسات البيئة .

كما تمت الاستفادة من اسهامات عدد من الدول من غير أعضاء منظمة التعاون الاقتصادى والتنمية ، بالإضافة إلى إسهامات البنك الدولى وصندوق النقد الدولى ، وقطاع الأعمال ، والمستثمرين والاتحادات المهنية ، وغيرها من الأطراف المعنية بموضوع حوكمة الشركات .

وتستهدف المبادئ

مساعدة حكومات الدول الأعضاء وحكومات الدول غير الأعضاء فى غمار جهودها لتقييم وتحسين الأطر القانونية والمؤسسية ، والتنظيمية لموضوع حوكمة الشركات فى تلك الدول بالإضافة إلى توفير الخطوط الإرشادية والمقترحات لأسواق الأوراق المالية ، والمستثمرين ، والشركات وغيرها من الأطراف التى تلعب دوراً فى عملية وضع أساليب سليمة لحوكمة الشركات وتركز المبادئ على الشركات التى يتم تداول أسهمها فى البورصات ، ولكنها تعد أيضاً - فى حدود معينة - أداة مفيدة لتحسين أساليب حوكمة الشركات الأخرى التى لا تتداول أسهمها فى البورصات ، ومن بينها الشركات الخاصة المغلقة والشركات المملوكة للدولة ، وتمثل تلك المبادئ أساساً مشتركاً تعتبره الدول الأعضاء فى منظمة التعاون الاقتصادى والتنمية بمثابة ضرورة لتطوير أساليب حوكمة الشركات والغاية الأساسية هى أن تكون المبادئ موجزة ومفهومة ويسهل الوصول إليها من جانب المجتمع الدولى .

وتعد درجة التزام الشركات بتطبيق مبادئ الأساليب السليمة لحوكمة الشركات داخلها بمثابة عامل متزايد الأهمية بالنسبة لقرارات الاستثمار ، ومن الجوانب ذات الصلة الخاصة بذلك تبرز العلاقة بين جوانب أساليب حوكمة الشركات وبين الطبيعة العالمية المتزايدة لعملية الاستثمار فالتدفقات العالمية للاستثمار تمكن الشركات من الحصول على تمويل من جانب عدد أكبر من المستثمرين ، وإذا ما كان للدول أن تجنى المنافع الكاملة من أسواق رأس المال العالمية وأيضاً إذا ما كان لها أن تجتذب رأس المال طويل الأجل فإن ترتيبات أساليب حوكمة الشركات ينبغى أن تتسم بالمصداقية ، وأن يسهل فهمها عبر الحدود ، وحتى إذا لم تكن الشركات تعتمد بصفة أساسية على مصادر أجنبية لرأس المال ، فإن الالتزامات بالأساليب السليمة لحوكمة الشركات من شأنه أن يساعد على رفع درجة الثقة من جانب المستثمرين المحليين وقد يؤدى إلى خفض تكلفة رأس المال ، كما أنه قد يسفر فى النهاية عن تحقيق المزيد من الاستقرار لمصادر التمويل .

وليست تلك المبادئ ملزمة ، كما أنها لا تستهدف تقديم توجيهات تفصيلية للتشريعات الوطنية ، بل إن الغرض منها يتمثل فى أن تكون بمثابة نقاط مرجعية وبالإمكان استخدامها من قبل صانعى السياسة فى غمار إعدادهم للأطر القانونية والتنظيمية لأساليب حوكمة الشركات ، والتى تعكس ظروفهم الاقتصادية والاجتماعية الأطراف المختلفة بالسوق عند قيامهم بإعداد الممارسات الخاصة بهم .

كما أن لكل دولة قيمها

الخاصة وأعرافها الاجتماعية ، ومما يستوجب أن تسعى لوضع قواعدها الخاصة لحوكمة الشركات ، ولذلك من الأفضل عند وضع قواعد لحوكمة الشركات أن يكون هناك دعم من الحكومة ومن مجتمع الأعمال .

■ **مبادئ حوكمة الشركات طبقاً لإصدار منظمة التعاون الاقتصادى و التنمية (٢٠٠٤) :**

١ـ ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات .

٢ ـ حقوق المساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية .

٣ ـ المعاملة المتكافئة للمساهمين .

٤ ـ دور أصحاب المصالح فى حوكمة الشركات .

٥ ـ الإفصاح والشفافية .

٦ ـ مسئوليات مجلس الإدارة.

■ **التشريعات اللازمة لسلامة التطبيق:**

أ ـ المساهمون و الجمعيات العامة :

١ ـ الإفصاح الكامل عن هياكل الملكية ومالكى الأسهم ونسبة ملكية كل مساهم يمتلك ٥٪ فأكثر من أسهم الشركة ، وإعداد تقرير سنوى يتم توزيعه على المساهمين .

٢ ـ إقامة موقع على الشبكة الاليكترونية ليتم نشر البيانات والمعلومات الخاصة بالشركة عليه لإطلاع الكافة .

٣ ـ التصويت فى الجمعيات العامة بطريقة اليكترونية ـ وهو ما يستلزم صدور قانون للتوقيع الاليكترونى ـ وذلك لضمان تمثيل أكبر وأفضل للمساهمين .

٤ ـ نشر القوائم المالية والتقارير المختلفة فى المواعيد المحددة دون تأخير ووضع جزاء للتأخير .

٥ ـ زيادة حقوق الأقلية من المساهمين وإقامة جمعيات لحماية مصالحهم مع إمكانية تمثيلهم فى مجلس الإدارة.

٦ ـ التوسع فى إصدار التشريعات اللازمة والمنظمات لتملك العاملين أسهم الشركة .

ب ـ مجلس الإدارة :

١ ـ الحصول على موافقة مسبقة من الجمعية العامة عند تصرف مجلس الإدارة فى أصل تزيد قيمته عن نسبة مناسبة من إجمالى أصول الشركة ولتكن ٢٠٪ أو أكثر .

٢ ـ أن يتضمن التقرير السنوى لمجلس الإدارة كل ما يتقاضاه رئيس وأعضاء مجلس الإدارة خلال العام .

٣ ـ أن يتضمن تقرير مجلس الإدارة أيضاً عدد جلسات مجلس الإدارة خلال العام ونسبة حضور كل عضو مجلس إدارة لاجتماعات المجلس.

٤ ـ التأكيد على فكرة إدارة المراجعة المكونة من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين وإعداد تقرير دورى يعرض على

الجمعية العامة يتضمن أعمال مراجعة الحسابات والتعليق على تقرير مراقب حسابات الشركة .

٥ ـ ألا يقل عدد أعضاء مجلس الإدارة عن خمسة أعضاء وليس ثلاثة كما جاء فى القانون ١٥٩ لسنة ١٩٨١ وذلك حتى يتسنى اختيار الحد الأدنى للجنة المراجعة الداخلية (أهم عناصر الحوكمة).

جـ ـ مراقب الحسابات :

١ ـ أن يتضمن تقرير مراقب الحسابات جزءاً من مخاطر السوق (ارتفاع وانخفاض سعر العملة) والعمليات التى تتم خارج القوائم المالية ، وما إذا كان مجلس الإدارة قد قام بالإجراءات اللازمة لمواجهة تلك المخاطر .

٢ ـ تفعيل دور النقابة المهنية أو الشعبة الخاصة بالمحاسبين والمراجعين من مزاولى المهنة الحرة فى مراقبة أعمال أعضائها .

٣ ـ يجب حظر مساهمة مراقب الحسابات أو أحد أقارية من الدرجة الأولى فى الشركة التى يراجع حساباتها .

٤ ـ تعيين أكثر من مراقب حسابات فى الشركات الكبيرة والمتوسطة والتى يبلغ رأسمالها أكثر من ١٠ ملايين جنيه على سبيل المثال ، مع إصدار تقرير واحد لنتيجة المراجعة وفى حالى الخلاف فيما بينهم يصدر كل منهم تقرير منفصل موضحاً به رأيه على القوائم المالية والإجراءات المتبعة للوصول لذلك الرأى .

٥ ـ المداورة (التدوير) بين مراقبى الحسابات "Rotation" بحيث لا تزيد مدة مراقب الحسابات فى مراجعة حسابات الشركة عن أربع أو خمس سنوات بحد أقصى ، ويتم تغييره بمراقب حسابات آخر ،

■ **حوكمة الشركات فى مصر :**

فى مصر كانت نقطة البداية عام ٢٠٠٠ حيث قام البنك الدولى بتقييم تطبيق قواعد الحوكمة فى مصر طبقاً لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادى والتنمية وكان تقييم مصر فى ذلك الوقت مقارنة بالأسواق الناشئة الأخرى المركز الرابع بنسبة ٦٢ ٪ وطبقاً لإحصائيات ديسمبر ٢٠٠٢ (تقرير قطاع سياسات الاستثمار بوزارة التجارة الخارجية) فإن عدد الشركات التى تطبق مبادئ الحوكمة بكاملها ومسجلة بالبورصة ٥٠ شركة وتتميز بأن بعضها أصدر شهادات إيداع دولية وبها نسبة رأس مال حر متاح للتداول وحوالى ١١٪ من الشركات تتبع قطاع الأعمال ولا تطبق مبادئ الحوكمة ، و ٧٠٪ تطبق عدداً قليلاً من مبادئ الحوكمة .

وأنشأ فى عام ٢٠٠٣ مركز المديرين ، كمركز تابع لوزارة الاستثمار ، ليكون

الجهة المسئولة عن حوكمة الشركات فى مصر وفى أكتوبر ٢٠٠٥ صدر قرار رئيس مجلس أمناء مركز المديرين رقم ٣٣٢ لسنة ٢٠٠٥ بإصدار قواعد ومعايير حوكمة الشركات فى مصر .

وتتناول هذه المجموعة من القواعد مبادئ حوكمة الشركات فى مصر ، ومن أبرز ملامحها أنها تنطبق على الشركات الخاصة ، كما أنها ـ فى مرحلتها الأولى ـ لا تمثل نصوصاً قانونية آمرة ، ولا يوجد إلزام قانونى بها ، وإنما هى تنظيم وبيان للسلوك الجيد فى إدارة الشركات وفقاً للمعايير والأساليب العالمية والتى تحقق توازناً بين مصالح الأطراف المختلفة .

وفيما يلى عرض موجز لقواعد ومعايير حوكمة الشركات بجمهورية مصر العربية :

■ <u>دليل قواعد ومعايير حوكمة الشركات بجمهورية مصر العربية :</u>

<u>١) نطاق تطبيق القواعد :</u>

- ◻ الشركات المساهمة المقيدة فى البورصة بخاصة ذات التعامل النشط .
- ◻ المؤسسات المالية (البنوك ـ شركات التأمين ـ التمويل ـ التمويل العقارى) التى تتخذ شكل الشركات المساهمة (حتى وإن كانت غير مسجلة).
- ◻ الشركات التى يعد الجهاز المصرفى المصدر الأساسى لتمويلها .
- ◻ ليس المطلوب فقط تطبيق قواعد الحوكمة ولكن اعتناق فلسفة الحوكمة .

<u>٢) الجمعية العامة :</u>

- ◻ تتكون من كل مساهمى الشركة ويجب أن يكون منع صغار المساهمين من الحضور استثناءً إذا دعت الضرورة لذلك .
- ◻ اختيار الموعد والمكان المشجع على الحضور .
- ◻ وضع موضوعات جدول الأعمال مصحوبة بالشرح الوافى والمعلومات الكافية.
- ◻ على الجمعية السماح لكل الحضور بالتعبير عن رأيهم.
- ◻ على إدارة الشركة الإفصاح التام والكافى لكل الموضوعات .
- ◻ الدقة المتناهية فى قيد التصويت على قرارات الجمعية العامة .

<u>٣) مجلس الإدارة :</u>

- ◻ مجلس الإدارة يدير الشركة بتفويض من الجمعية العامة .
- ◻ تبقى المسؤولية على عاتق المجلس حتى مع التفويض.
- ◻ عضو مجلس الإدارة يمثل كل المساهمين وليس من اختاروه .
- ◻ الحوكمة تقتضى وضع نظام بالجمعية العامة يكفل تأثير صغار المساهمين فى التصويت لاختيار المجلس .
- ◻ يجب أن يتضمن المجلس أغلبية من الأعضاء غير التنفيذيين من ذوى الخبرات الفنية أو التحليلية .
- ◻ يتولى المجلس تعيين رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب ويفضل عدم الجمع بينهما .
- ◻ على المجلس وضع الآليات التى تضمن احترام القانون والالتزام بالإفصاح عن

المعلومات الجوهرية للمساهمين والدائنين وأصحاب المصالح الأخرى.

- لابد أن تكون التفويضات التى يمنحها المجلس محددة الموضوع والمدة مع تجنب التفويض العام .
- لأعضاء المجلس الحصول على المعلومات التى يريدونها بالشكل وفى الموعد الذى يحددونه .
- للمجلس طلب رأى خارجى مع مراعاة أحكام تجنب تعارض المصالح المنصوص عليها فى هذه القواعد .
- على الشركة تقديم مكافأة مناسبة للأعضاء التنفيذيين وتحددها لجنة غالبية أعضائها من غير التنفيذيين تتفاوض مع التنفيذيين ويكون للجنة القرار الأخير مع الإفصاح عن أسماء أعضائها .
- يجب الإفصاح عن كل ما يتقاضاه عضو مجلس الإدارة التنفيذى (مرتب - بدلات - أسهم تحفيز - مزايا - إلخ).
- أسهم التحفيز لابد أن تكون مرتبطة بتحسين أداء الشركة فى الأجل الطويل وليس القصير .
- تقترح اللجنة المشار إليها مكافأة الغير تنفيذيين ويكون القرار الأخير للجمعية العامة .
- يجب أن تشكل الشركة لجنة مراجعة داخلية من أعضاء المجلس غير التنفيذيين لمراجعة عمل إدارة الرقابة الداخلية ونظم العمل الداخلية بالشركة .
- مجلس الإدارة مسئول عن إعداد تقرير سنوى للعرض على المساهمين به تقييم الفترة الماضية ونتائج الأعمال مع التصور للفترة القادمة مع مدى الالتزام بتطبيق قواعد الحوكمة .

<u>٤) إدارة المراجعة الداخلية :</u>

- يجب أن يشترك مجلس الإدارة مع مديرى الشركة فى وضع نظام محكم للرقابة الداخلية وإلا وجب عليه تبرير عدم وجوده.
- يتولى تنفيذ النظام إدارة مختصة بالمراجعة الداخلية على رأسها مسئول متفرغ لها من قيادات الشركة يتبع العضو المنتدب ويحضر كل اجتماعات لجنة المراجعة .
- يكون لمدير إدارة المراجعة كافة الصلاحيات اللازمة ويكون تعيينه وعزله بقرار من العضو المنتدب وبموافقة لجنة المراجعة .
- يقدم مدير إدارة المراجعة تقريرا ربع سنوى لمجلس الإدارة عن مدى التزام الشركة بأحكام القانون وبقواعد الحوكمة .

<u>٥) مراقب الحسابات :</u>

- يكون للشركة مراقب حسابات "لا تربطه بها علاقة عمل ومستقلاً عن إدارتها الداخلية وعن،مجلس الإدارة .
- يعينه ويحدد أتعابه الجمعية العامة بعد ترشيح مجلس الإدارة بناءاً على توصية لجنة المراجعة .
- يجب ألا يكون مساهماً فى الشركة أو عضواً ذا خبرة فى مجلس الإدارة ويكون محصناً ضد تدخل مجلس الإدارة .
- لا يجوز التعاقد معه لأداء أيه أعمال إضافية بالشركة إلا بعد موافقة لجنة المراجعة على ذلك وبشرط ألا تكون أعمالا خاضعة

لمراجعة أو تقييم أو إبداء رأى ذات مراقب الحسابات.

٦) لجنة المراجعة :

□ تشكل من عدد لا يقل عن ٣ من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين بينهم خبير فى النواحى المالية والمحاسبية .

□ تتولى ما سبق الإشارة إليه بالإضافة إلى (على سبيل المثال) :

١ ـ تقييم كفاءة المدير المالى وأعضاء الإدارة المالية .

٢ ـ دراسة ووضع تقرير عن نظام الرقابة الداخلية .

٣ ـ دراسة القوائم المالية وإبداء الرأى فيها قبل عرضها على مجلس الإدارة .

□ لابد للشركة أن توفر للجنة كافة الإمكانيات بما فيها الاستعانة بالخبراء ما كان ذلك ضرورياً .

٧) الإفصاح عن السياسات الاجتماعية :

□ على الشركة أن تفصح للمساهمين ولجمهور المتعاملين معها مرة على الأقل سنوياً عن سياسات الشركة البيئية والاجتماعية وتلك المتعلقة بالسلامة والصحة المهنية .

□ يكون الإفصاح بشكل واضح وغير مضلل .

□ يشمل ذلك خطط تدريب العمالة أو تغيير حجمها وبرامج الرعاية الاجتماعية داخل الشركة والبيئة المحيطة خارجها .

□ يجب على الشركة أن تتبنى أقصى درجات الإفصاح بما لا يتعارض مع الحفاظ على سرية البيانات المالية والتجارية .

٨) قواعد تجنب تعارض المصالح :

□ يجب أن يكون لكل شركة نظام مكتوب ومعروف للعاملين والمديرين ومجلس الإدارة بشأن تجنب تعارض المصالح .

□ يحظر على أعضاء المجلس والمديرين والعاملين للتعامل فى أسهم الشركة قبيل الإعلان عن نتائج أعمالها أو أى معلومات أخرى مؤثرة أو بعد أية أحداث مفاجئة تؤثر على نشاط الشركة أو مركزها المالى إلى أن يتم الإفصاح بذلك للجمهور .

□ على الشركة بالتشاور مع العاملين والمتعاملين معها وضع قواعد لسلوكها المهنى كقواعد التفويض ، معايير السلامة ، إلخ .

□ لابد من وجود نظام داخلى لمراقبة تطبيق تلك القواعد.

٩) قواعد الحوكمة بالنسبة للشركات الأخرى :

□ بالإضافة لما سبق ذكره عن نطاق تطبيق قواعد الحوكمة :

● شركات المساهمة المغلقة أو العائلية والشركات ذات المسئولية المحدودة عليها مراعاة تلك القواعد بقدر الإمكان .

● شركات الأشخاص عليها مراعاة تجنب تعارض المصالح ، وجود نظام للرقابة الداخلية ، استقلال المستشارين الماليين والقانونيين ومراقبى الحسابات والإفصاح عن السياسات الاجتماعية لتلك الشركات أن تتبع بدائل أقل تكلفة تؤدى لنفس نتائج تطبيق قواعد الحوكمة ■

******

الشفافية والإفصاح في إطار حوكمة الشركات

أ . مصطفى حسن بسيونى
المنظمة الأفريقية للخبراء ORADEX
الاتحاد العام للمحاسبين والمراجعين العرب
AFCPA
المنظمة العربية لخبراء المحاسبة القانونيين
AOCPA

الجزء (٢)

استكمالاً لما سبق نشره

ثانياً : معوقات الشفافية :

هناك العديد من العوامل التى تعوق سريان مبدأ الشفافية وهى تنتشر بصفة خاصة فى الدول النامية ، ويمكن تصنيف هذه المعوقات تحت واحد أو أكثر من العوامل التالية :

١ ـ الفساد : حيث تتسم الدول الناشئة والتى خرجت مؤخراً من مرحلة الحزب الواحد والتخطيط المركزى وهيمنة المؤسسات الحكومية على وسائل الإنتاج ، بصفات متعددة لا تدرى إن كان بعضها سبباً للفساد أم نتاجاً له ، مثل الفقر الشديد وعدم احترام القانون وما يستتبعه من مظاهر البلطجة والإرهاب النفسى والخوف من «الحكومة» والتهديد بالعزل أو الحبس (أو حتى التصفية الجسدية فى الكثير من الدول الناشئة) وانتشار الشائعات ذات الأثر السلبى على الروح المعنوية والرشوة والمحسوبية وسيطرة رأس المال الخاص على معظم السياسيين أو على أقل تقدير وجود شبكة من المصالح بين رأس المال والسياسة تعوق إلى حد كبير تطبيق الشفافية الدولية بدراسة العلاقة بين الفساد والعولمة لتكون مقياساً للشفافية فى بعض دول العالم ووضحت الدراسة علاقة أكيدة طردية بين العولمة والحرية وعلاقة عكسية بين العولمة والفساد .

الشفافية فى حد ذاتها ليست غاية بل وسيلة لإظهار الأخطاء والاقتصاص من مرتكبيها .

٢ ـ الجهل حيث إن العديد من القائمين على الإنتاج أو تقديم الخدمات سواء على المستوى الخاص أو العام هم نتاج مرحلة الحكم الشمولى فى المجتمعات الناشئة فى الستينات والسبعينيات ، وأن أفراد الشعب كمنتجين أو كمستهلكين لهذه السلع والخدمات كان يهمهم فقط أثناء تلك المرحلة الحصول على المنتج أو الخدمة بأفضل نوعية وأقل سعر دون

الإلمام بالحد الأدنى من المعلومات اللازم توفيرها للمستهلكين (بلد المنشأ - الصلاحية ... إلخ) وهى الحقبة التى كانت لا تقيم وزناً للمواطن ولا لحقه فى الحصول على الحد الأدنى من الشفافية المطلوبة ليس فقط بخصوص ما يستهلكه ، وإنما أيضاً بشأن أحوال الدولة بصفة عامة ، ولا يقف هذا المعوق عند حدود الجهل بأهمية الشفافية ، وإنما يتعداه أيضاً إلى معناه الأوسع والأشمل والذى يتضمن عدم الإلمام المنوط إليهم تطبيق الشفافية بالمؤشرات التى يجب تطبيق مبدأ الشفافية فيها ، ولا بأساليب احتساب هذه المؤشرات والبرهنة على ذلك ، راقب التضارب بشأن أرقام النمو فى الناتج القومى الإجمالى أو معدل البطالة أو حتى الاحتياطى من العملات الحرة .

٣ - ضعف أو غياب الإطار القانونى اللازم لحماية المواطن من غياب الشفافية أو على الأقل ضعف الآليات اللازمة لتطبيق القانون مما يزيد من تفاقم المشكلة وصعوبة التعامل معها ، بل ويرسخ إلى حد كبير السببين السابقين لدرجة لا ندرى معها أيضاً أيهم السبب وأيهم النتيجة ولعل من المفيد الإشارة هنا إلى أن القوانين الحالية على سبيل المثال لا تجرم جنائياً استغلال المعلومات الداخلية فى الشركات المتداولة بالبورصة أو الممارسات الاحتكارية أو غيرها من الممارسات السلبية السائدة والمتعلقة بغياب الشفافية أو سوء استخدام هذا الغياب .

٤ - معوقات سياسية واجتماعية أخرى تتمثل فى الحياة النيابية السليمة وغياب الدور الفعال لمؤسسات المجتمع المدنى التى ترمى إلى حماية استغلال الأطفال ومتابعة حقوق الإنسان اختفاء أو تنحى مبدأ المساءلة تماماً .

ثالثاً : محاور الشفافية :

يعتقد البعض أن الشفافية مطلوبة فقط على مستوى البيانات المحاسبية أو المالية المتعلقة بالاقتصاد القومى أو بالشركات والمؤسسات العامة ، إلا أن مبدأ الشفافية لابد وأن يمتد ليشمل كافة الجوانب السياسية والاجتماعية مثلها فى ذلك مثل الشفافية فى الجوانب الاقتصادية .

الجوانب الاقتصادية : تهدف المؤشرات الاقتصادية المعلنة دورياً إلى توجيه السياسات المالية والنقدية للدولة فى إعادة توزيع مواردها بأقصى كفاءة ممكنة.

وبصفة عامة فهناك الشفافية المطلوبة على المستوى الاقتصادى القومى الكلى مثل مؤشرات البطالة والنمو والتضخم وغيرها من مؤشرات قياس الأداء الاقتصادى للدولة ، وهناك الشفافية على مستوى الاقتصاد الجزئى ، حيث توجد العشرات من متطلبات

الشفافية الواجب مراعاتها سواء بخصوص حملة الأسهم أو اتجاه المستهلك أو المنافسين ، وكذلك قبل هيئات الدولة المختلفة .

وتقوم الجهات الحكومية المعينة بالفعل بإصدار نشرات شهرية توضح تطور مختلف المؤشرات المشار إليها ، إلا أن هناك العديد من التساؤلات بشأن دقة احتساب هذه المؤشرات من جهة ومدى تدخل الدولة بطريق مباشر أو غير مباشر فى التأثير على العوامل المؤثرة فى تحديد هذه المؤشرات مما لا يعكس قيمتها الحقيقية ، ويفقدها الغرض من احتسابها ، وهو الأمر الذى أدى إلى قيام الجامعات والمؤسسات المالية المستقلة فى الدول الغربية بإصدار مثل هذه المؤشرات الدورية .

ومن جهة أخرى ، فإن هناك تساؤلات تدور بشأن العديد من المؤشرات ذات الصلة بالاقتصاد القومى ، والتى تتباين تقديراتها بشكل كبير ، دون إصدار أرقام محددة بشأنها من السلطات المختصة مما يشكل عبئاً نفسياً على المواطنين من جهة ، ويحبط من عزيمة المستثمرين الجادين ، ويؤكد شكوكهم بشأن قدرتهم على تحقيق أرباح على المتوسط والطويل من جهة أخرى .

وإذا أخذنا مصر على سبيل المثال ، يمكن أن نشير إلى بعض الجوانب :

١ ـ الشفافية على مستوى المؤشرات القومية :

- معدل النمو فى الناتج القومى الإجمالى ومكونات احتسابه : فمن غير المنطقى أن يظل هذا المؤشر فى حدود ٥ ٪ سنوياً لعدة سنوات ، بالرغم من عدم انعكاس هذا النمو على المواطن العادى وانتشار ظواهر الإفلاس والركود والبطالة وكساد الأسواق ، ورغم أن هذا الرقم قد أعلنته حكومة د. عاطف عبيد السابقة إلا أن مركز الدراسات االسياسية والاستراتيجية قد أعلن أن المعدل لا يمكن أن يتعدى حاجز ٢,٨ ٪ عام ٢٠٠٢/٢٠٠٣ .
- حجم التضخم السنوى الحقيقى وأسس احتسابه ، وهو مؤشر هام لتقدير أسعار الفائدة "الحقيقية" التى تعمل على تشجيع الادخار المحلى بالقدر الذى لا يوثر سلباً على تشجيع الاستثمار .
- حجم الدين العام بشقيه المحلى والأجنبى والذى تضاربت الأرقام حوله مؤخراً ويقال إنه بلغ فى ٢٠٠٣/٦/٣٠ حوالى ٣٦٥٠٣ مليار جنيه يضاف إليه ٢٩٠٢ مليار دولار دين خارجى ليشكل الاثنان معاً أكثر من ١٢٥ ٪ من الناتج المحلى الإجمالى ، فى حين أعلن الدكتور وزير التخطيط السابق أن الدين فى حدود ٦٠ ٪ فقط من الناتج المحلى الإجمالى باستبعاد ديون الهيئات الاقتصادية مثل بنك الاستثمار القومى وهيئة السكك الحديدية وتنشأ أهمية هذا الرقم بالذات من كونه قد تم اقتراضه

من التأمينات الاجتماعية لصالح عمليات الإحلال والتجديد بشركات القطاع العام وهناك شكوك مثارة بشأن القدرة على استرداد تلك الأموال .

- حجم الديون المعدومة فى القطاع المصرفى ، من منح هذه القروض ؟ ومن حصل عليها ؟ وما خطة الدولة فى تحصيل ما يمكن تحصيله منها ؟ وما هى الاستراتيجية قصيرة ومتوسطة الأجل لتلافى حدوث ذلك فى المستقبل بالقضاء الحاسم على الفساد المصرفى وبما لا يؤثر على كفاءة منح القروض للمستثمرين الجادين ، يجرنا هذا الحديث مرة أخرى إلى غياب مبدأ المساءلة .

ضعف أو غياب الإطار القانونى اللازم لحماية المواطن من غياب الشفافية ، أو على الأقل ضعف الآليات اللازمة لتطبيق القانون . . . من العوامل التى تعوق سريان مبدأ الشفافية .

- المشروعات التى يطلق عليها لقب المشروعات القومية ، ما حقيقة ما تم إنفاقه على كل منها ، وما اقتصاديات تشغيل هذه المشروعات والعائد المالى والاقتصادى المتوقع من كل منها (توشكى ، أبو طرطور ، شرق العوينات ... إلخ).
- مؤشرات أخرى مثل "ثقة المستهلك" والأرقام القياسية للاستهلاك والإنتاج والرقم القياسى لأسعار المساكن وما إلى ذلك من مؤشرات تهدف أساساً إلى إعادة توزيع الموارد الإنتاجية بغرض التشغيل الاقتصادى الكفء .

٢ ـ الشفافية على مستوى الشركات والوحدات الإنتاجية

وبخصوص الشفافية على مستوى الشركات العاملة فى مجالات النشاط الاقتصادى المختلفة ، يجب الاهتمام بصفة خاصة بالشفافية فى البيانات والمعلومات التى تبيحها هذه الشركات لكل من:

أ) حملة الأسهم : ويقصد بذلك بصفة خاصة الشفافية الواجبة لضمان حقوق الأقلية من حملة الأسهم من حيث تمثيلهم بمجلس الإدارة وعدم تضارب المصالح أو تعارضها بين أعضاء مجلس الإدارة والشركة ، وكذا تضمين تقرير مراقب الحسابات كافة المعلومات الخاصة بالموقف الضريبى للشركة وكفاية المخصصات ومقدار الديون المشكوك فى تحصيلها والمعاملات ذات العلاقة (شركات شقيقة) وإعادة تقييم المخزون الراكد بسعر واقعى ... وما إلى ذلك مما يطلق عليه مبادئ حوكمة الشركات ، ولا يتسع المجال هنا للحديث عنه بإفاضة .

ب) المنافسين : على سبيل المثال من حيث استخدام أسلوب للتسعير لا يؤدى إلى الاحتكار وكذلك تفعيل مبادىء المنافسة الحرة بمفهومها الوارد فى المراجع الاقتصادية التقليدية .

ج) هيئات الدولة الأخرى : وبصفة خاصة تلك المتعلقة بالضرائب والجمارك ومراعاة القوانين السائدة والمنظمة لعمل المنشأة ●

الجوانب السياسية :

والشفافية المطلوبة فى الجوانب السياسية لا حصر لها وتشمل أساليب تعيين أو ترشيح الكوادر داخل الأحزاب ، كما تشمل أيضاً الأهداف المطلوبة من كل وزير أو مسئول فى كل مرحلة ونشر هذه الأهداف والاستراتيجيات بعد مناقشتها فى المنظمات الأهلية والتشريعية المختلفة بكل موضوعية انظر إلى أسلوب تغيير الوزير فى الولايات المتحدة الأمريكية وخضوعها للشعب أحياناً استجوابات لا حدود لها تنتهى فى العديد من الحالات برفض التعيين .

ويتدرج أيضاً تحت هذا البند ظاهرة تأجيل الاستجوابات الجادة فى مجلس الشعب أحياناً .

الشفافية والمساءلة هما وجها العملة التى تضعنا على بداية الطريق نحو التقدم وتشجيع الاستثمارات المحلية والأجنبية .

الجوانب الاجتماعية :

وهذه تشمل على سبيل المثال المعايير المتعلقة بتوزيع المساكن الشعبية أو معايير ترسية المقاولات على بعض المقاولين دون غيرهم وتوزيع الأراضى فى المدن الجديدة والسياسات التعليمية ومعايير القبول بالمستشفيات العامة للحصول على الرعاية الصحية أو للعلاج على نفقة الدولة داخلياً وخارجياً ... الخلاصة تيسير التعيين فى الوظائف والقبول بالمدارس دون توسيط ذوى الشأن حتى أصبح يقال ، وعلى حق ، أنه لا يمكن الذهاب إلى أى جهة حكومية لقضاء إحدى مصالحك دون "واسطة" .

الخلاصة :

الشفافية والمساءلة هما وجها العملة التى تضعنا على بداية الطريق نحو التقدم وتشجيع الاستثمارات المحلية والأجنبية ، وغيابها قد أدى بالتأكيد إلى انخفاض تدفق الاستثمارات بشقيها المباشر وغير المباشر بمعدلات متزايدة ، ومن ناحية أخرى فإن تفعيلهما يجب ألا ينتظر زيادة جرعة الديمقراطية تدريجياً كما ينادى البعض ، وإنما يكون بإصدار قرارات فوقية حاسمة وجادة وعاجلة ، وبغض النظر عن بعض الرؤوس التى "ستطير" نتيجة هذه الإجراءات إننا بالتأكيد لا نملك رفاهية الانتظار ، حيث يزداد يوماً بعد يوم قناعة العديد من المفكرين والسياسيين وغيرهم من المهمومين بشأن هذا الوطن أن الوقت قد مضى بالفعل وأنه قد بات من المستحيل اللحاق بركب التقدم والنمو .

الفصل الخامس
خلاصة البحث

للحوكمة إطار عام تتكامل فيه كافة جوانبها وهو ما جعل من الحوكمة تياراً متدفقا ، قوى الفاعلية فى الإقناع به وبمفاهيمه ، وأن تتضمنها العديد من المؤتمرات ، والندوات والاجتماعات والنشرات والتقارير والخطابات والمحادثات ...

فقد خرجت الحوكمة من

بين أوضاع وتناقضات الأزمات المالية التى اجتاحت العام بكامله خلال العقد الأخير من القرن العشرين ، والتى بلغت حداً بالغ الضخامة من التناقض ، والذى ظهر جلياً وواضحاً ما بين انتهاز الفرص الاستثمارية السانحة فى الأسواق ، وما بين أخلاقيات الممارسات الواجبة التطبيق والذى أظهرته حوادث كثيرة أصابت العديد من الشركات ، وأظهرت كيف أصابها الفساد ، ومناخ اللامسئولية ، وعدم ثقافة الالتزام ، وما أدت إليه أزمات الديون المتعثرة ، وتعثر الشركات والبنوك وعدم قدرتها على الوفاء بالتزاماتها ، وما ظهر من ممارسات خاطئة من جانب أصحاب العلاقة فى الشركات والمؤسسات والبنوك .

كل هذا وغيره أوجب استخدام (الحوكمة) كعلاج ، وأداة ووسيلة معالجة متعددة المجالات ومتعددة الجوانب ، والتى تحتاج التعرف عليها حيث يتضح لنا أن هناك مجالات عديدة للحوكمة وهى مجالات متنوعة ومختلفة ، ولكنها مترابطة كحلقات سلسلة واحدة تجمع بين كل منها لتؤثر فى الأخر ، وتعمل على تحقيق أهدافها جميعاً ، وبشكل مترابط وأهم هذه المجالات ما يلى :-

- المجال الأول : مجال تأسيس فكر وثقافة الالتزام .
- المجال الثانى : مجال تحسين الشفافية وتحقيق الوضوح .
- المجال الثالث : مجال تحقيق المصداقية وزيادة عناصر الثقة .
- المجال الرابع : مجال توفير عناصر الجذب الاستثمارى المحلى والدولى .
- المجال الخامس : مجال تحقيق العدالة وتطبيق مبدأ على قدم المساواة .
- المجال السادس : مجال تحسين الأداء .
- المجال السابع : مجال زيادة الفاعلية والاهتمام .

وفى ظل الاقتصاد العالمى اليوم يستطيع المستثمرون نقل أموالهم سريعاً إلى مكان آخر عندما يفقدون الثقة فى أسواق معينة ، وقد كان من أهم الدروس التى تمخضت عن الأزمات المالية التى وقعت فى التسعينات هو أن العلاقة غير الصحيحة بين الحكومة وقطاع الأعمال وكذلك عدم استقرار بيئة الأعمال قد تكون هى العوامل التى تؤدى إلى تدفق مبالغ طائلة من رؤوس الأموال الخاصة إلى الخارج حيث يفقد المستثمر الثقة فى تلك الأسواق ويساوره العديد من الشكوك فينتهى الأمر بركود اقتصادى فى البلد .

فإذا نظرنا إلى الأزمات المالية التى حلت بآسيا وروسيا وأمريكا اللاتينية ، نجد أنها تنطوى فى جوهرها على ما اتسمت به العلاقة بين الحكومات وقطاع الأعمال من افتقار للشفافية إلى جانب انتشار المحاباة للأصدقاء والمحسوبية وممارسات الأعمال التى تتسم بعدم الإنصاف .

وبعد الأزمات الاقتصادية وغيرها من الحالات التى ذاع صيتها فى الولايات المتحدة

ودول الاتحاد الأوروبى فى أواخر التسعينيات وبداية الألفية الثانية ، بدأ مفهوم الإدارة الرشيدة يحظى باهتمام كبير حيث بزغ كجزء هام من صناعة القرار الاستثمارى ليس فقط بالنسبة لمستثمرى المحافظ على الأمد القصير بل الأكثر أهمية بالنسبة للاستثمارات الأجنبية المباشرة على الأمد الطويل .

ما هى حوكمة الشركات :

يرتكز مفهوم حوكمة الشركات على قيم الشفافية ، والمساءلة والمسؤولية ، والإنصاف وتعمل حوكمة الشركات عادة على إنهاء التعامل مع المشاكل الناشئة عن الفصل بين الملكية والسيطرة ، وبمعنى أوسع ، حوكمة الشركات هى التى تضبط توزيع الحقوق والمسؤوليات الخاصة بالفئات المؤثرة والمتأثرة بعمل الشركة وأصحاب المصالح وحاملى الأسهم ، والتأكد من أن حقوقهم خاضعة للحماية ومطبقة عملياً على أرض الواقع .

وقد يكون تعريف منظمة التعاون الاقتصادى والتنمية لهذا المصطلح هو الوصف الأفضل من حيث أنه يركز على حماية حقوق المساهمين ومعاملتهم بشكل منصف وعادل ، مع الإقرار بدور الفئات المؤثرة والمتأثرة ، وضمان الإفصاح عن المعلومات والشفافية بالإضافة إلى إيضاح المسؤوليات المترتبة على مجلس المديرين .

وببساطة تكمن أهمية حوكمة الشركات بالنسبة للاستثمار الأجنبى المباشر فى أنها تضمن إدارة الشركات بشكل مسئول وعدم تعرض أموال المستثمرين فيها لسوء الإدارة أى إنها لا تتعرض للسرقة والنهب ، وتعزز حوكمة الشركات القيم الأساسية الخاصة باقتصاد السوق ، كما أنها تؤدى إلى إنشاء مؤسسات تشكل قيمة عالية للمستثمرين ، إضافة إلى كونها أحد المفاتيح الرئيسية لخلق بيئة أعمال مواتية تحافظ على حماية حقوق الملكية ، وتنفيذ العقود ، وتطبيق الإجراءات الخاصة بإشهار الإفلاس ، بيئة تحكمها القوانين والأنظمة الواضحة وتحتكم إلى نظام قضائى فاعل ، وتتجلى أهمية حوكمة الشركات فى دراسة حديثة قامت بها مؤسسة ماكنزى وشركاه ، تم توزيعها لمائتين من مستثمرى المؤسسات التى تبلغ قيمة إجمالى أصولها أكثر من ٢ تريليون دولار أمريكى ، وتوضح الدراسة على سبيل المثال أن نظم حوكمة الشركات فى ٤٠ ٪ من الحالات درست فى أوروبا الشرقية وأفريقيا، كانت أكثر أهمية بالنسبة للمستثمرين من فرص النمو أو أداء السوق فيما يتعلق بتحقيق الربح ، والأكثر أهمية أن المستثمرين أبدوا رغبتهم فى دفع مكافآت للشركات التى تطبق فعلياً اليات الحوكمة بشكل سليم وتراوحت المكافآت ما بين ١٢٪ فى أمريكا الشمالية وأوروبا الغربية إلى ٢٠ ـ ٢٥٪ فى آسيا وأمريكا اللاتينية بل أكثر من ٣٠ ٪ فى أوروبا الشرقية وأفريقيا .

لقد تعلمت مجتمعات الأعمال والحكومات أنه من المستحيل إنشاء بيئة استثمارية مستقرة دون تطبيق آليات حوكمة الشركات والمؤسسات قبل اتخاذهم لقراراتهم الاستثمارية ، فالفرص والسياسات والحوافز الصحيحة ليست كافية - على أهميتها - لأن تجذب رأس المال الأجنبى ذلك أن المستثمرين يريدون الحصول على بيئة استثمارية مستقرة وقابلة للنمو ممهدة وميسرة لأنشطتهم ، بيئة ذات إدارة مسئولة وقادرة على حماية أملاكهم .

لقد شهد العالم خلال العقود الماضية زيادة هائلة فى تدفقات رؤوس الأموال العالمية وتعزى هذه الزيادة أو الطفرة فى جزء كبير منها إلى حقيقة مفادها أن العديد من البلدان أصبحت تدرك أهمية اجتذاب رؤوس الأموال وخصوصاً رأس المال الأجنبى وفائدته للدول التى يستقر فيها ومع تزايد عدد دول العالم النامى التى أصبحت أكثر انفتاحاً على الاستثمار الأجنبى ، لم يعد السؤال المهم هو السماح أو عدم السماح لرأس المال الأجنبى بالدخول إلى البلد وإنما كيف يمكن لنا أن نجتذب رأس المال هذا .

ومما تقدم إيضاحه بالبحث نخلص إلى مجموعة من التوصيات وهى :-

١ - الفهم العميق لدور الحوكمة فى عمل الشركات لا سيما الاستثمارية منها ، باستخدام النماذج الملائمة لكل مصرف ولكل بلد ، والاستفادة من بعض الاستراتيجيات الناجحة لتنفيذ العمل فى حوكمة الشركات ، مثال : مستوي الوعى العام - وجود المراكز القوية المستقلة خارج الحكومة .

٢ - التأكيد على الشفافية فى معاملات الشركات وفى إجراءات المحاسبة والمالية وتلافى أى عمل يؤدى إلى الفساد الذى يؤدى إلى استنزاف موارد الشركة وتآكل قدراتها التنافسية .

٣ - قد لا يكون بالضرورة زيادة الإنفاق لتنمية الموارد البشرية بزيادة حجم الإنفاق بقدر ما يستلزم إعادة النظر فى هيكل الإنفاق ونسب التوزيع .

٤ - قد لا يكون بالضرورة زيادة الإنفاق لتنمية الموارد البشرية بزيادة حجم الإنفاق بقدر ما يستلزم إعادة النظر فى هيكل الإنفاق ونسب التوزيع .

٥ - اعتماد معايير المحاسبة الدولية ومعايير المراقبة فى إعداد القوائم المالية للشركات ومراجعتها من قبل المدققين الخارجيين وتوفير مؤيدات جزئية لكل بلد بهدف تأمين الشفافية والإفصاح لحفظ حقوق المساهمين وزرع الثقة لدى المستثمر .

٦ - نستخلص من حقيقة ارتفاع نسبة الاستثمار الأجنبى بين الدول المتقدمة أكثر مما هى بين الدول النامية أن ثمة عوامل أخرى - غير الحوافز - تسهم فى اتخاذ الشركات المتعددة الجنسيات لقراراتها فى هذا المجال ، فالمستثمرون يركزون فى المقام الأول على العوامل التى تضمن لهم مناخ عمل

عادل وصحى ناهيك عن الاستقرار السياسى ومدى الشفافية والإفصاح وحوكمة الشركات فى هذه الدول المستثمر فيها والقابلة لتوقع التطورات المستقبلية.. ومن هذه العوامل :

- النفاذ إلى الأسواق.
- قوانين وأنظمة العمل والعمال .
- حماية حقوق الملكية الفكرية والمادية .
- مدى مشاركة الحكومة فى الاقتصاد .
- البنية التحتية .
- سياسات التجارة .
- الإطار الذى يحكم الاقتصاد الكلى .
- مدى الإفصاح والشفافية .
- حوكمة الشركات .

٧ ـ يجب على البلدان الحريصة على النمو واجتذاب الاستثمارات أن تحرص على إنشاء بيئة صحية ومواتية للأعمال لكى تنجح فى جذب الاستثمارات ، لأنه لا يعد تحقيق النمو الاقتصادى وتحسين مستويات المعيشة بالمهام السهلة علي حكومات الدول النامية والدول فى مرحلة التحول الاقتصادى ، كما أن تحقيق تلك المهام دون ضمان استثمار أجنبى مستقر يشكل تحدياً أعظم.

٨ ـ يجب على الدول تحرير الاقتصاد ومحاولة الاندماج فى الاقتصاد العالمى حيث شهدت التوجهات إزاء الاستثمار الأجنبى ثورة حيث بدأت بعض الدول تتبنى منهجاً جديداً نحو النمو والتنمية يعتمد على تحرير الاقتصاد والتسليم بأن الاندماج فى الاقتصاد العالمى يجب أن يكون شغلها الشاغل الآن .

ومع قيام الدولة باستبعاد النهج التنموية الخاضعة لسيطرة الدولة والمنغلقة على ذاتها من ممارساتها ، بدأت تتخلى عن نظريتها العدائية إلى الشركات متعددة الجنسيات وها هى الدول التى كانت فى الماضى تصد المستثمرين الأجانب نراها اليوم يرحب بهم فاتحة ذراعيها لهم ، كما تشهد أفريقيا الآن قيام دول عديدة فيها ببناء إرادتها السياسية وتوجيهها نحو الإصلاح لجذب رأس المال الاستثمارى إليها مدركة أهمية الاستثمار الأجنبى فى إنجاح جهودها التنموية والنمائية ، كما عملت الصين على فتح أسواقها المالية بالكامل للمستثمرين الأجانب محققة بذلك أرقاماً قياسية من حيث تدفق رأس المال الأجنبى إليها ومتجاوزة الولايات المتحدة بصفتها الجاذب الأوحد والأكبر للاستثمار الأجنبى المباشر .

٩ ـ وفى الواقع لابد للحكومات الساعية إلى استقطاب رأس المال الأجنبى من أن تعطى الأولوية لإنشاء البيئات السليمة البعيدة عن التفرقة والتمييز فى مجال الأعمال وخلق مناخ جيد للشفافية والإفصاح .

١٠ ـ يجب على الدول محاولة الاستفادة من المزايا التى يجملها الاستثمار والمستثمرون ، وخصوصاً

المستثمرون الأجانب حيث إنه من المحتمل أن تكون المزايا التى يحملها المستثمرون الأجانب إلى الدول المضيفة لهم ، وإن كانت غير مضمونة ، مجدية من حيث إنها تساعد الدول النامية على مواجهة التحدى الماثل أمامها ألا وهو الاندماج فى الاقتصاد العالمى المنافس .

وتشتمل المزايا الرئيسية المحتملة فى هذا المجال على :

١ ـ نقل التكنولوجيا والنفاذ إلى الأسواق .
٢ ـ خلق فرص عمل .
٣ ـ انخفاض الأسعار بالنسبة للمستهلكين .
٤ ـ تنمية الصادرات .

مما تقدم تتضح المزايا التى تعود على الدول من تحرير اقتصادها وانفتاحها على الاستثمار الأجنبى والقيام بتخفيض الحدود المفروضة على ملكية رأس المال الأجنبى فى معظم صناعاتها ، وإرساء آليات تنظيمية للأعمال تتسم بالشفافية والكفاءة ، وكذلك وضع نظام تشريعى يتسم بالشفافية وبما يضمن حماية حقوق الملكية وتطبيقها بفاعلية ، وكذلك التركيز على جذب استثمارات موجهة للتصدير والتى لا تشكل خطراً على إنتاج المصانع المحلية التى تفى باحتياجات السوق المحلى .

١١ ـ أحد المفاتيح الرئيسية لاجتذاب الاستثمار الأجنبى هو قيام البلاد بخلق بيئة عمل تتسم بالاستقرار والإنصاف وعدم التمييز ومحاربة الفساد بحيث يبقى فى أدنى مستوى له ، ومن المعلوم أن ارتفاع مستويات الاستثمارات الأجنبية المباشرة يساهم فى نقل التكنولوجيا ومهارات الإدارة الهامة ، وكذلك تطور البنية التحتية للبلاد والمساهمة فى تحسين الميزانية من خلال ارتفاع الإيرادات الضريبية والأهم من هذا وذاك هو التحسن الكبير فى مستويات المعيشة فى البلاد والقضاء على مشكلة البطالة ، علاوة على أن الاستثمار فى المشروعات المشتركة مع الحكومة وصرف مبالغ طائلة لتنمية البنية التحتية وتعزيز قدرات العاملين ، وكذلك على تطوير البيئة والحفاظ على المنافع الاجتماعية القائمة ، مما يخلق اتجاهات أكثر إيجابية إزاء الاستثمار الأجنبى بين مواطنى الدول المضيفة له .

١٢ ـ وأفضل الوسائل لاجتذاب الاستثمارات ولضمان إنتاجية ملائمة لذلك الاستثمار هى ضمان تأهيل السكان المحليين بمستويات تعليم ملائمة وكذا ضمان سلامة السياسات الاقتصادية على المستوى الكلى ، وتوفير نظام عادل وفعال ، يحتكم إلى حوكمة الشركات ويتصف بالشفافية والنزاهة والمساءلة وجودة الإفصاح عن البيانات المالية عن طريق جودة المعايير المحاسبية وكذلك معايير المراجعة ومعايير إعداد التقارير المالية .

* هكذا يجب أن تفكر الإدارة .
* الإدارة وصيانة القرار .
* ما يجب أن يكون ... وما يتوقع أن يكون فى السلوك الإدارى .
* ثقافة المنظمة ومسئولية الإدارة عنها .
* النظام واستراتيجية الإدارة .
* إدارة المشروعات .

د / محمد السباز

*** هكذا يجب أن تفكر الإدارة .**

عن توقع سلوك الإدارة مازال حديثنا متصلا والإدارة هنا قد تكون لشركة منافسة ، أو لشركة تعمل فيها أو تستثمر بها أو تتعامل معها وهى فى النهاية المسئولة عن إدارة دفة الأمور وفى إطار نظرية التوقعات يكون من المفيد توقع كيف يمكن أن يكون سلوك الإدارة تجاه مفاوضات معينة أو حدث معين .

وحتى يمكن أن تأتى التوقعات لسلوك الإدارة فى إطار سليم فإن هناك مرحلتين يجب أن تشكل منهج التوقعات فى هذا الشأن .

المرحلة الأولى :

تمثل "ما يفترض" أن يكون عليه سلوك الإدارة والمرحلة الثانية "ما يتوقع" أن يكون عليك هذا السلوك.

وبالنسبة للمرحلة الأولى ... فإنه يمكن الوقوف عليها عندما تكون لدينا مرجعية حول ما يجب أن يكون عليه "فكر الإدارة".

وفى هذا الصدد فقد تبين أن المنهج الذى يجب أن يحكم فكر الإدارة يمكن وضعه فى أربعة عناصر أساسية هى تحديد الأولويات ... وآليات استصدار القرار .

والتعامل مع جماعات المصالح والمتابعة المستثيرة للقرارات .

وقد تناولنا العنصر الأول فى تلك العملية وأطلقنا عليه فقه الأولويات .

ونعرض هنا لبقية العناصر

آليات استصدار القرار

القرار - أى قرار - يتم فى داخل «مثلث القرارات الذى يمثل ضلعه الأول «صنع القرار» Design Making ويمثل ضلعه الثانى « اتخاذ القرار» Design Taking ويمثل ضلعه الثالث «صيانة القرار» Design Safing ودعنا نستعرض أبعاد هذا المثلث.

صنع القرار :

هذا هو الركن الخاص «بإنتاج القرار» القرار هنا يعتبر «منتجا نهائياً»يتم إنتاجه وتشكيله من خلال «مدخلات ملائمة » يجب توافرها ... وعمليات تشغيل لتلك المدخلات

يجب إتقانها ... ومخرجات يتم الحصول عليها ويجب تقييم واختبار جودتها فأما المدخلات الملائمة فإنها البيانات والمعلومات اللازمة لتصنيع القرار سواء كانت بيانات وصفية أو بيانات كمية «أى رقمية» ... وتلك البيانات والمعلومات يلزم أن تكون من حيث نوعيتها ومواصفاتها متسقة مع خصائص وطبيعة القرار .

وأما عمليات تشغيل المدخلات فإنها تشمل تبويب وتحليل تلك البيانات والمعلومات ... وعمليات المقارنة والمطابقة بغيرها من البيانات والمعلومات ذات الصلة ... وتحديد المتغيرات التى تنطوى عليها وقياس تلك المتغيرات فى إطار العلاقات القائمة بينها .

وعمليات التشغيل لها أدبياتها ومناهجها وهى تحتاج إلي خبرات متخصصة ومحترفة لأن قراءة العلاقة بين المتغيرات وقياس قيمتها عمليات فنية لها دروبها وفنونها التى يجيدها أهل الاختصاص .

وبالنسبة للمخرجات التى تمثل « **هيكل القرار ومحتواه** » فإنها تعنى استخلاص ومواءمة وصياغة القرار ... والاستخلاص يقصد به اشتقاق القرار كنتاج لعمليات تشغيل المدخلات ... وأما المواءمة فيقصد بها اتساق القرار مع البيئة والظروف المصاحبة له ... وهى تشكل عنصراً مهما فى محددات القرار فالقرار ـ أى قرار ـ لا يصدر فى فراغ ولكنه يصدر مرتبطا بتوقيت وبيئة وظروف يجب أن تشكل حدوده ومعالمه وإلا ولد القرار ميتاً ولا يرجى له أثر مفيد .

اتخاذ القرار .

بعد صناعة القرار على النحو الذى أوضحناه لابد أن يصدر القرار عن جهة تكون مسئولة عنه يجب تعيينها ... كما يصدر القرار لجهة أو أشخاص يكونون ملتزمين بتنفيذه على النحو المطلوب ويجب أيضاً تعيين وتحديد تلك الجهة وهؤلاء الأشخاص.

فاتخاذ القرار يعنى بالضرورة تحديداً عن «من يصدر» و «لمن» يخاطب ويصدر .

كما تشمل عملية اتخاذ القرار تحديد مؤشرات أو أساليب قياس نتائج تنفيذ القرار والجهة أو الأشخاص المعنيين بحصر تلك النتائج وتقييمها .

صيانة القرار :

على أن ذلك كله لا يكفى لكى «ينجح القرار» أو يؤتى ثماره فيلزم صيانة أو حماية القرار من زوايا عديدة .

*** الإدارة وصيانة القرار .**

القرار هو صناعة الإدارة ـ فى أى موقع وفى أى مستوى ـ وحرفتها ... والقرار إنما

يتخذ للتعامل مع واقع قائم أو منتظر لتحقيق أهداف محددة ...

وقد تناولنا مثلث القرارات الذى يشمل صناعة القرار، واتخاذ القرار، وصيانة القرار ... وعرضنا لضلعين من هذا المثلث ... ونتوقف هنا عند الضلع الثالث الخاص بصيانة القرار ...

وصيانة القرار تعنى متطلبات أن يصدر القرار الصحيح، فى التوقيت الصحيح، وأن تتوافر آليات تنفيذه على نحو صحيح ...

ويعنى ذلك أن صيانة القرار لها أبعاد ثلاثة بُعد نوعى وبُعد زمنى وبعد إجرائى ...

البُعد النوعي للقرار .

لكى يكون القرار صحيحاً فلابد من تحسين الخصائص النوعية للقرار ... وتلك الخصائص تتمثل فى أربعة عناصر هى :

١ ـ **وضوح الهدف ...** فالقرار الذى **لا يوجد هدف واضح له** لا ضرورة له فالهدف هو الغاية التى يستمد أى قرار منها مبرر وجوده كما يقاس عليها مدى نجاحه ...

فالقرار بنقل موظف معين أو ترقيته أو معاقبته ينبغى أن تكون له أهداف واضحة يحققها وإلا فقد مبرر وجوده ... والقرار بإنتاج سلعة معينة بكمية محددة وبجودة معينة يجب أن يكون له هدف واضح يستمد منه مبرر وجوده ويقاس عليه مدى نجاحه .

٢ ـ **واقعية الهدف** ... لا يكفى أن يصدر القرار لتحقيق هدف واضح ولكن من المهم كذلك أن يكون هذا الهدف «ممكناً» فى ضوء «الإمكانيات المتاحة».

والقرارات التى تصدر لتحقيق أهداف غير ممكنة هى مضيعة للوقت والجهد والمال ...

٣ ـ **إمكانية القياس الكمى للأهداف ...**

لا يكفى أن يكون هدف القرار واضحاً وممكنا ولكن ينبغى كذلك أن يكون قابلاً للقياس الكمى ...

فهدف مثل « رفع الإنتاجية » رغم وضوحه وإمكانية تحقيقه إلا أنه يجب أن يتضمن رقم الإنتاجية المطلوب الوصول إليه والافق الزمنى لذلك .

٤ ـ **تحديد قنوات المساءلة والمتابعة** ... ويعنى ذلك أن يحدد القرار الجهة المسئولة عن إصداره والمساءلة عن نتائجه ... وأن يحدد كذلك الجهة المسئولة عن تنفيذه وأن يحدد الجهة المسئولة عن متابعة عملية تنفيذ القرار ...

البعد الزمنى للقرار :

تعجيل ما يجب تأخيره ... أو تأخير ما يجب تعجيله ... هو شكل من أشكال الخلل فى ترتيب

الأولويات فضلاً عن كونه أحد أهم أسباب «فشل القرارات» أو عدم فاعليتها أو انعدام جدواها ...

فقد يتوافر بالنسبة لقرار معين البعد النوعى حيث يسعى لتحقيق هدف واضح وممكن وقابل للقياس فى إطار قنوات للمساءلة والمتابعة محددة ... ولكنه لا يكون صحيحاً ليس لعيب فى نوعيته ولكن لخطأ فى توقيته ... فالبعد الزمنى للقرار بُعد حاكم فى متطلبات صحته ونجاحه ...

وللقرارات «توقيتات ترتبط بها » بالقرار بتحديد نوعية ومواصفات وألوان «ملابس الشتاء» لا يمكن أن يصدر بعد أن تكون أشهر الشتاء أوشكت على القدوم أو قدمت بالفعل ... والقرار بفحص جودة المنتجات لا يمكن أن يصدر بعد أن تكون تلك المنتجات قد طرحت فى الأسواق ... وهكذا .

البعد الإجرائى فى القرار:

القرار الصحيح لابد أن تتوافر له آليات تنفيذ صحيحة ... تلك قاعدة لا تختل أو تغيب ... وآليات التنفيذ الصحيحة حلقات خمس مترابطة يجب أن تتحقق من وجودها وفاعليتها وهى :

١ ـ الموارد البشرية والكفاءات الفنية القائمة بالتنفيذ .

٢ ـ الكفاءات الإدارية القائمة على الإشراف على التنفيذ .

٣ ـ الإمكانيات المادية اللازمة للتنفيذ من آلات ومدخلات وأجهزة ومعدلات وأموال .

٤ ـ النظم الفنية للتشغيل .

٥ ـ النظم المالية والفنية لقياس نتائج التنفيذ .

ولعل أضعف الحلقات عندنا والتى تعوق بشكل جوهرى عمليات التنفيذ السليم للقرار هما الحلقتان الأولى والثانية ... الموارد البشرية والكفاءات الفنية والإدارية وكلها تتعلق بالبشر والناس المعنيين بتفيذ القرارات فهم إما غائبون أو مغيبون أو محبطون والغياب هنا لا يعنى عدم الحضور لمقر العمل ... والتغيب لا يعنى نقص المهارات والإحباط لا يعنى عدم الكفاءة ولكن هذا كله يعنى غياب أو تخلف أساليب الإدارة الفعالة لهؤلاء الناس ...

* ما يجب أن يكون ... وما يتوقع أن يكون فى السلوك الإدارى .

معذرة عزيزى رجل الأعمال إذا جاء عنوان هذا الحديث مطولاً بعض الشىء ذلك أن موضوع حديثنا قد يستحق التوقف ولو قليلاً لأن هناك خيطاً رفيعاً يستحق أن نتنبه إليه فى أى سلوك إدارى وهو الفارق بين أمرين .

الأمر الأول « السلوك كما ينبغى » وهذا يخضع للقواعد القانونية والأخلاقية والفنية .

والأمر الثانى «السلوك كما

يتوقع » وهذا قد لا يتطابق بالضرورة مع الأمر الأول لأنه يخضع كما سلفت الإشارة إليه بالأمس إلى ثلاثة أبعاد هى طبيعة الموقف ونوعية الإدارة ونوعية المناخ القائم ... وقد تناولنا ما يتعلق بالموقف الإدارى كما عرضنا لنوعية الإدارة من حيث علاقتهما بتوقع السلوك الإدارى ونتوقف هنا عند نوعية المناخ القائم .

ووقفتنا هنا عند نوعية المناخ من حيث علاقته «بالسلوك الإدارى كما يتوقع » ... تستدعى أن نتوقف عند أربعة أبعاد ، أو محددات فى هذا الصدد ...

البعد الأول : المفهوم كواحد من المحددات :

ماذا نقصد بالمناخ القائم ... المفهوم هنا ينصرف إلى الحال الذى عليه «ثقافة المنظمة» ... ومن خلال استقراء الواقع يمكننا أن نحدد بعض أنماط الثقافة التى قد تسود المنظمة .

١ ـ ثقافة الفهلوة :

تسود مناخاً فى بعض المنظمات يستند إلى ما يمكن أن نطلق عليه ثقافة الفهلوة وأهم ملامح تلك الثقافة ما يلى : ـ

- ادعاء الفهم والمعرفة من قبل المدراء على غير الواقع.
- الافتقار إلى مهارات القيادة واستخدام السلطة لسد الفجوة بين ما تدعيه الإدارة وما تقدر عليه .
- ضعف نظم المساءلة والتقييم واستناد ما قد يكون قائماً منها للاعتبارات الشخصية .
- عدم وضوح السلم الوظيفى واختفاء أو ضعف توظيف الوظائف وتقييمها .
- نفاق الرؤساء والإطراء عليهم ظاهرياً .
- عدم الأمانة فى المعلومات .
- السطحية فى التعامل مع الأمور والقفز إلى نتائج انطباعية لا تستند إلى دراسات موضوعية وموثقة.
- اتباع الإدارة لسياسة الإقصاء أو التقريب أو القدح والمدح لتفكيك التنظيم على غير هدى .
- تجاهل التعامل مع الرؤساء والمشرفين على بعض الإدارات والقطاعات والتعامل مباشرة مع بعض العاملين تحت رئاستهم وإشرافهم .
- عدم وضوح خطوط السلطة والمسئولية وشيوع قواعد عشوائية فى وضع الأولويات وتنفيذ الأعمال وإدارتها .
- تقريب أهل الثقة والتمكين لهم وإبعاد أهل الكفاءة وتهميش أدوارهم .

٢ ـ ثقافة النظم والانضباط :

على عكس ما عليه ثقافة الفهلوة تكون ثقافة النظم والانضباط وأهم ملامح تلك الثقافة ما يلى : ـ

- وجود نظم للعمل والأداء والمساءلة والتقييم قوية وموضوعية ... ودائماً تكون النظم هنا أقوى من الأشخاص .
- قوة نظم الاتصال فى إطار

المنظمة وانضباطها وانسياب المعلومات الأمنية فى هذا الإطار بيسر وانتظام .

- تحديد دقيق للأولويات والالتزام بها .
- تحديد دقيق للسلطات والمسئوليات .
- توصيف الإجراءات الخاصة بتخطيط وتنفيذ العمليات وتقييم نتائج التنفيذ .
- قوة وسلامة نظم الرقابة المالية والإدارية .
- التنظيم بدلاً من العشوائية والتعمق فى التعامل مع الأمور بدلاً من السطحية واتخاذ القرارات فى ضوء معلومات ودراسات كافية وموضوعية .
- وضوح وسلامة السلم الوظيفى واحترام قواعده والالتزام بها .
- احترام الكفاءة وعدم الاستهانة بأراء ومقترحات الخبراء وأهل الاختصاص.
- التنمية الواعية والمستمرة للموارد البشرية .
- شيوع روح الفريق فى العمل بالمنظمة .
- سلامة دورات المستندات وقواعد تدفق العمليات والالتزام بها .
- تنامى التفاعل الإيجابى فى إطار المنظمة وشيوع روح التفاؤل بين العاملين .

٣ ـ **ثقافة الشلة والتصادم :**

ما بين ثقافة الفهلوة التى تستند إلى الفردية والعشوائية وثقافة النظم والانضباط التى تستند إلى عمل الفريق والتنظيم توجد ثقافة ثالثة يمكن أن تسود المنظمة تستند إلى ما يطلق عليه «الشلة» وهى جماعات المصالح التى تسعى للسيطرة على التنظيم وإخضاعه لتحقيق مصالحها حتى لو تصادمت مع صالح المنظمة فى إطار قاعدة المنظمة فى خدمة الشلة ... وأهم ملامح تلك الثقافة ما يلى :ـ

- شيوع التنظيم غير الرسمى فى المنظمة .
- قوة التنظيم غير الرسمى فى مواجهة التنظيم الرسمى .
- الإفراط فى تجاهل الإجراءات والنظم الرسمية السليمة فى دورة المستندات والعمليات وفى المحافظة على وقت العمل وجودته .
- التصادم مع الاتجاهات والأفراد التى تهدد مصالح الشلة بغض النظر عن أية اعتبارات أخرى .
- تنامى التصرفات غير المسئولة وضعف القدرة على مواجهتها ... وتنامى اللامبالاة وشيوع روح الإحباط لدى العاملين .

* ثقافة المنظمة ومسئولية الإدارة عنها ...

كانت ثقافة الفهلوة ... وثقافة النظم والانضباط ... وثقافة الشلة والتصادم ... ثلاثة أنماط من الثقافة يمكن أن تسود المنظمة وتشكل مناخ العمل السائد

بها ... قد أشرنا إليها ... والسؤال الذى نتوقف عنده هنا هو مدى مسئولية الإدارة عما يسود المنظمة من ثقافة أيا كان نمط هذه الثقافة ونوعها ؟

وقد تكون الإجابة الدقيقة عن هذا السؤال محصلة لثلاثة أبعاد أساسية هى مضمون الإدارة وسلوك الإدارة وموقع الإدارة .

المضمون

السلوك الموقع

أولاً : مضمون الإدارة :

الإدارة مهما اجتهدنا فى تعريفها وشرحها فإنها فى النهاية مفهوم وآليات ونتائج .

١ - والمفهوم ينصرف إلى قدرة على الرؤية والقيادة . والقدرة على الرؤية تتطلب المعرفة بالناس والسوق والأوضاع .

والمعرفة نفاذ إلى عمق الأشياء ومهارة فى قراءاتها وتوقع مساراتها .

والقيادة حرفة يجتمع فيها الإدراك والمران والجدارة لتحقيق الأهداف بأقل تكلفة وأكبر إنتاجية .

ومن هنا تأتى أولى مستويات الإدارة وهى مسئوليات تجاه نفسها بامتلاك وتنمية تلك المعارف والقدرات والمهارات ولا يستطيع أى منصب إدارى مهما كانت سلطاته وأهميته أن يكتفى بالسلطة بديلاً عن الكفاءة ... وذلك أحد أهم أركان ثقافة الإدارة التى يمكن أن يكون لها االتأثير الأكبر فى تشكيل ثقافة المنظمة .

٢ - أما الآليات التى تشكل الركن الثانى فى مضمون الإدارة فهى النظم والإجراءات التى تتبناها الإدارة فى أداء مهامها ... فالنظم والإجراءات الضعيفة تعنى فى النهاية شيوع ثقافة الشلة والتصادم فى المنظمة . واللانظام يعنى شيوع ثقافة الفهلوة فى هذا الإطار ... كما أن النظم القوية والمتطورة تعنى شيوع ثقافة النظم والانضباط .

٣ - أما النتائج كركن ثالث فى مضمون الإدارة فإنها تعنى أن الإدارة ومهما اجتهدنا هى فى النهاية قدرة على تحقيق الأهداف من خلال التوظيف السليم للموارد بشرية ومادية .

ومن هنا تأتى مسئولية الإدارة عن طبيعة المناخ السائد فى المنظمة لأنه فى النهاية مسئول عن النتائج التى تتحقق على أرض الواقع .

الإدارة ليست مجرد مجموعة من القواعد أو المهام موضوعة على أوراق أو محفوظة فى الذاكرة أو موضوعة فى كتاب إنها نتائج تتحقق على أرض الواقع فى وضع الأهداف وترتيب الأولويات ومتابعة الأداء والمساءلة عنه ... وتلك كلها تتجمع فى النتائج المحققة .

الإدارة إذ هى النتائج المحققة على أرض الواقع .

ومن هنا تكون مسئوليتها عن ثقافة المنظمة .

ثانياً : سلوك الإدارة .

الإدارة سلوك وممارسة ... أقوال وأفعال ... قرارات صائبة وتنفيذ سليم .. هدف ونتيجة محققة .. ولا يمكن بحال من الأحوال أن تستقيم الأمور وتتحقق فاعلية الإدارة إذا ما كان سلوكها مغايراً لما يجب أو مناقضاً لما تقول أو كان سلوكاً مضرباً أو مزاجياً أو عاطفياً .

الإدارة فى النهاية سلوك منضبط ومستتير .

ومن هنا تكون مسئوليتها عن المناخ والثقافة التى تسود المنظمة .

ثالثاً : موقع الإدارة :

الإدارة بحسب ما يجب أن تكون فى موقع القرار والتوجيه والقيادة ... ومن هنا تكون مسئوليتها ما يسود المنظمة من ثقافة ومناخ ولكن الواقع قد لا يأتى فى إطار ما ينبغى ... فقد تكون الإدارة فى موقع مهمش أو فى موقع شرفى أو فى موقع صامت «لقب دون مضمون » أو اسم بدون مسمى ... وهنا فإن قدراتها على التحكم فى ثقافة المنظمة وتشكيلها والتأثير فيها تأتى سلبية . تلك حقائق الأشياء وهذا إطارها ...

*** النظام و استراتيجية الإدارة.**

لكل هدف آليات لتحقيقه ... ولكل آليات متطلبات وضوابط لتفعيلها ... والهدف محكوم بالرؤية والفكر فى إطار ما هو قائم من أوضاع وما يتوقع أن تكون عليه هذه الأوضاع والآليات محكومة بالإمكانيات القائمة واللازمة وما يربط كل تلك العناصر ويشكل جوهرها هو النظام ... فالرؤية والفكر يحكمهما «نظام» هو المنهج الذى يستندان إليه .

والآليات من حيث توفيرها واستخدامها محكومة بنظام هو «كيفية الأداء» .

والنظام - أى نظام - إنتاجى أو اقتصادى أو إدارى أو كائنا ما كان هو فى النهاية مجموعة من المدخلات تشكل موارد النظام ومجموعة من أدوات التشغيل والأداء تشكل المصنع بالنسبة للنظام ، ومجموعة من المخرجات تشكل هدف النظام .

فالنظام المالى مثلاً يتألف من مجموعة من البيانات والمعلومات مؤيدة بالمستندات السليمة والكافية ، يتم تحليلها وتسجيلها وتشغيلها بأساليب معينة لكى تعطى نتائج مطلوباً معرفتها ونظام الإنتاج مجموعة من الخامات والمستلزمات بمواصفات محددة ، يتم تشغيلها بأساليب وفن إنتاجى معين ، ولكى تعطى فى النهاية منتجات بمواصفات محددة

والنظام هو جوهر الأشياء ... وهو وراء كل صنعة وأساس كل حرفة ... وهو ما فى هذا الكون الذى يحيط بنا يؤكد ذلك فالوقت له نظام لقياسه ... والزراعة لها نظام لإعداد الأرض ووضع البذور

وإنبات المحصول وجنى الثمار والصناعة نظام ... والكواكب فى سريانها والأرض فى دورانها وكل ما يقع عليه بصرك أو يتطرق إليه سمعك أو يخفق له وجدانك أو تلامسه يداك أو تسعى إليه رجلاك أو يتذوقه لسانك أو يشمه أنفك إذا تمعنت فيه تجده خاضعاً لنظام ... ومعرفة هذا النظام بالإدراك الحسى أو الإدراك الفكرى والكشف عنه هو ما تسعى إليه المعرفة وينشده العلم وهو ما جعل آرم امسترونج يضع قدميه على سطح القمر ... وهو جعل الناس يشاهدون ما يقع فى أى مكان على سطح كوكبنا لحظة حدوثه ووقوعه . وليس صحيحاً أن النظام هو الروتين والتعقيد ... وليس صحيحاً أيضاً أن النظام هدف فى ذاته ... ولكن الصحيح أن النظام هو القاموس فى كل شىء وهو الأداة لتحقيق أية أهداف ... بدونه تختل النواميس وتضيع الأهداف ...

واستراتيجية أية إدارة ناجحة هى وضع النظم السليمة وتطويرها وصيانتها ... ولم يشهد التاريخ ولن يشهد نجاحاً بلا نظام يحكم بحاله.

ولنا مع النظام حكايات وفكاهات ... تصل إلى حد الإهدار الكامل والتصادم التام بل قد يكون النظام هو ما نتندر عليه أحياناً ... والنكتة الشهيرة التى نعرفها عن ذلك الذى راح لأحد محال بيع الأقمشة والملبوسات وسأل إذا كانوا يبيعون «دجاجا» فقالوا له اسئل فى الدور الأول فلما سأل قالوا له ما هى مواصفات الدجاجة التى تريد شراءها ... فذكر لهم مواصفات معينة فقالوا له اذهب إلى الدور الثانى فسألوه أسئلة أخرى عن تلك المواصفات فلما ذكرها قالوا له اذهب إلى الدور الثالث وهكذا حتى ذهب الرجل إلى الدور الأخير فأخبروه أنهم لا يبيعون دجاجاً فغضب الرجل وهنا استوقفوه وقالوا له مش مهم أن تجد لدينا الدجاج الذى تطلبه المهم ما هو رأيك فى النظام .

وهكذا قد تسير الأمور فى بعض مواقع الإنتاج حكومية كانت أم أهلية ... وكأن النظام شئ خال من أى مضمون أو أية فائدة ... ومع أن الحكاية أو الفكاهة التى أشرنا إليها لها دلالاتها المهمة وهى أن النظام ليس هدفاً فى ذاته إلا أنها تعنى ضرورة وجود هدف يسعى إليه النظام ولا تعنى عدم أهمية النظام .

أيها السادة إن استراتيجية الإدارة هى العمل فى « إطار نظام» وأى استراتيجية للإدارة تتجاهل ذلك فأنها تضيع الممكن فى طلب المستحيل ولكن السؤال كيف تضع الإدارة النظام الناجح وتصونه وتطوره .

* **إدارة المشروعات .**

فى أوقات ليست مريحة بالنسبة للاقتصاد فى معظم الدول والبلدان ... وفى أوقات تشهد فيها العديد من الأسواق تراجعاً وركوداً ... وتتعثر مشروعات وتغلق مصانع وتتوقف أخرى ... تصبح إدارة المشروعات عملية ليست سهلة وليست بسيطة ... كما أن شطحات الأسعار وارتفاعها يشكل ضغطاً على العاملين فى تلك المشروعات والذين لا يجدون وسيلة لزيادة تلك الدخول إلا من خلال المشروعات التى يعملون بها وهو الأمر الذى يضع الإدارة أمام تحد أخر كيف تكون الظروف غير مواتية فى الأسواق وهى مطالبة فى ذات الوقت برفع الرواتب والأجور ، فإذا أضفنا إلى ذلك ما تشهده سوق الصرف من تقلبات فى اقتصاديات تعتمد بشكل رئيسى على الاستيراد من الخارج وما يؤدى إليه ذلك من ضغوط على التكلفة وارتفاعها ومن ثم ضعف القدرة التنافسية لمنتجات تلك المشروعات فإن المشهد يصبح معقداً ...

فإذا اقترن ذلك بعدم ملاءمة السياسات المالية والسياسات النقدية **فإن الأمر فى النهاية يشكل بالنسبة لأى مشروع مخاطر جمة :**

- مخاطر ناجمة عن الركود فى الأسواق .
- ومخاطر ناجمة عن ارتفاع التكلفة .
- ومخاطر ناجمة عن ضعف القدرة على المنافسة .
- ومخاطر ناجمة عن اضطرابات أسواق الصرف.
- ومخاطر ناجمة عن عدم ملاءمة السياسات المالية .
- ومخاطر ناجمة عن عدم ملاءمة السياسات النقدية.
- ومخاطر ناجمة عن التغيرات السريعة فى تكنولوجيا الإنتاج .
- ومخاطر ناجمة عن ضعف السيولة .
- ومخاطر ناجمة عن عدم مرونة أسواق العمل .
- ومخاطر ناجمة عن المنافسة غير المتكافئة فى الأسواق .

وسط هذا الجحيم من المخاطر العشرة السابقة يأتى السؤال عن كيفية إدارة المشروعات ليشكل هو الآخر تحدياً خاصاً حيث يبحث عن إجابات واقعية وليس مجرد أطر نظرية ويستدعى فى ذات الوقت أن تكون الأصول والأساسيات حاضرة فى وعى الإدارة وإدراكها وأن تكون المتغيرات المستجدة أمام عينيها وبصرها ... فنجد أنفسنا أمام مثلث أشبه بالفزورة الواقعية والمرجعية والديناميكية ضلعه الأول يشدنا إلى ما يحدث على أرض الواقع على أرض كوكبنا أو فى باطنها أو سابحاً فى الفضاء أو على الماء ... وضلعه الثانى يأخذنا إلى الأصول والبديهيات التى تشكل معطيات العلم والخبرة

التى تراكمت على مر السنين وأصبحت أساسيات من الخطر تجاهلها أو التغافل عنها ... وضلعه الثالث يشد انتباهنا إلى هذا التغيير الذى أصبح سمة العصر كله ويدعونا إلى أن نلاحظ وبعناية فائقة ما أحدثه من نتائج وصلت إلى حد الفوضى التى لم تستقر بعد وتنتظم فى تيار متماسك من نظريات سقطت ومسلمات اهتزت وآليات تعطلت دون أن يتشكل ويتبلور إطار متماسك لنظريات جديدة ومسلمات مستقرة وآليات فعالة ... بحيث أصبحت آفاق الاستقرار والانتظام فى مجالات الاستثمار والإنتاج وما يرتبط بها محدودة تحل فيها الساعات مقام السنوات ... كل شئ غير مستقر وفى تغير تسأل عن الأسعار فيقال لك سعر معين وعندما تعاود السؤال يقال لك سعر آخر مختلف فعندما تستفسر عن ذلك تجد الإجابة لقد كان هذا السعر منذ ساعة ومضت ونحن الآن أمام سعر جديد وهكذا ...

وتأتى بالنسبة لنا «الجات» أو اتفاقية تحرير التجارة التى تقوم عليها منظمة التجارة الدولية "ITO" لتشكل هى الأخرى مع الأشهر المتبقية فى «فترة السماح» للأخذ بها بشكل كامل تحدياً مرعباً ومتغيرا بالغ الأهمية يطرح السؤال الصاخب هل استعددنا لها بالقدر الكافى وكيف ستواجه مشروعاتنا هذا « التحدى الكبير» ...

ونسعى من خلال هذه السلسلة المتتابعة من المقالات للبحث عن إجابة عن «إدارة المشروعات » فى ظل هذا المشهد بالغ الإثارة شديد التعقيد ... آخذين فى الحسبان العوامل السابقة والمحددات الحاكمة الواقعية والمرجعية والديناميكية على أن تناولنا لموضوع إدارة المشروعات **سوف ينصرف إلى الجوانب الإدارية في إطار المحاور التالية :**

أولاً :

المشروعات فى البيئة المعاصرة .

ثانياً :

البدايات الصحيحة فى اختيار وإدارة المشروعات.

ثالثاً :

تنفيذ المشروعات «فنون وآلياته » « التكلفة ـ البرنامج الزمنى ـ توزيع الموارد ـ التوجيه ونظم المعلومات ـ رقابة المشروع ومتابعته ».

رابعاً :

المراجعة والتقييم للمشروعات والمشكلات الحرجة .

خامساً :

إدارة المشروعات والمتغيرات المعاصرة .

سادساً :

إدارة المشروعات والمحددات الدولية الحاكمة .

سابعاً :

إدارة المتغيرات فى بيئة المشروع .

الجات كشفت المستور

خفايا فى ملف الجات تتكشف

الجــزء (١)

■ كلمـات خـالدة حـول الجـات سلبياتها وإيجابياتها على لسان اثنين من كــبار الاقتصاديين فى عام ١٩٩٤ .

■ للدكــتــور / حلمى نمــــر رئيس جـامعــة القـاهرة وعـضـو مـجلس الشـعب ونقيب التجـاريين .

■ والدكـتـور / سعـد النجـار أحــد كبار الاقتصـــاديـين فى عــام ١٩٩٤

رأينا نشرها حتى نعلم ما كان متاح لنا حسب الاتفاقية ولم نستـفـد به وطريقنا نحـو الحرب الاقتصادية وكيف فتحنا الأبواب على مصراعيها فكانت الإعفاءات الجمركية والتجارة والاستيراد المفتوح أكبر عوامل هدم الصناعة المصرية .

■ فى البداية قال الدكتور حلمى نمر يتم طرحــهـا فى إحدى عشرة حـقـيـقـة حـول الجات ثم قدم تصوراً لمعالجة سلبيات الجات فقال ، أعتقد أن من العوامل الرئيسيـة التى أدت إلى تضارب الأراء فى هذا الموضـوع أن المسـئـولين فى الحكومة لم يعلنوا بوضوح عن تفاصيل نصوص اتفاقية الجات وعن الإجـــراءات التى تـرى الحكومــة اتخــاذها لعـــلاج السلبيـات المتوقعـة وهذا التـصـرف من الحكومـة ليس غريباً فهى تحرص دائماً على الإعلان عن ملامح سياستها أولاً بأول دون إعلان التفاصيل وقد يكون ذلك مقصوداً لسبب أو آخـر مما يضـعنا نحن فى موقف الاجتهاد عند مناقشة أى قضية اقتصادية أو اجتماعية لذلك فـانطلاقــاً من أسلوب الاجتهاد سوف أستعرض رأيى الشـخصى فى قـضـيـة تحـرير التجارة الخارجية فى مجموعة من الحقائق تثير مجموعة من التسـاؤلات وهذه التسـاؤلات سوف تشير بصورة مباشرة أو غير مباشرة إلى ما نتوقعه من سلبيات أو إيجابيات متعلقة باتفاقية الجات وتحرير التجارة الخـارجيـة ، وبالتـالى يمكن أن نستنتج الإجراءات التى يجب أن تتـخـذها الدولة للاسـتـفـادة وتعظيم الإيجابيات أو لتخفيف حدة السلبيات .

الحقيقة الأولى :

أهمية تحـرير التجارة الخارجية .

إن سياسة التجارة الخارجية إذا حكمنا عليها حكماً عـامـاً بـغـض النـظـر عـن الـظـروف الداخلية للدول المختلفة فلابد أن نقرر أن هذه السياسة تؤدى بلا شك إلى نمو النشــاط التجارى العالمى حيث إنه يترتب عليـهـا تخـفـيـض الرسـوم الجمركية وإلغاء كل الحواجز الجمركية وغير الجمركية التى تسبب إعاقة التدفقات السلعية بين الدول ولا شك أيضاً أن نمو النشاط التجارى العالمى يؤدى إلى نمو النشاط الاقـتـصـادى داخل الدول .

ولكن هنا نتساءل عن مدى اسـتـفــادة كل دولة من الدول المتقدمة والنامية من هذا النمو إننـى أرى أن مــشــــاكلنا الاقتصادية الصعبة ستعوق الاسـتـفـادة من هذا النمـو الاقـتـصـادى المرتبط بتحـرير التجارة الخارجية وخاصة فى الأجل القـصـيـر خلال عـدة سنوات قـادمـة ستزيد من مـعــاناة المواطنين وخـاصـة

محدودى الدخل .

يشير البعض إلى أن نمو النشاط الاقتصادى المرتبط بنمو النشاط التجارى العالمى سيؤدى إلى زيادة الطلب على صادرات البلاد النامية مما يؤدى إلى زيادة النمو الاقتصادى فى الدول النامية.

قد يكون لهذا القول منطقه وخاصة بالنسبة للدول التى تصدر المواد الخام أو مستلزمات الإنتاج للدول المتقدمة صناعياً كالدول الإفريقية وقد ينطبق أيضاً على الصادرات المصرية التى لها فيها ميزة نسبية كالقطن والمنسوجات .

ولكن من جهة أخرى فهذا القول ليس صحيحاً على إطلاقه فقد يؤدى نمو النشاط الاقتصادى فى الدول المتقدمة إلى زيادة تصدير منتجاتها إلى أسواق الدول النامية وبذلك تختل العلاقة بين الصادرات والواردات ويزيد عجز ميزان المدفوعات فى الدول النامية .

وأيضاً لعلنا نضيف أنه قد لا يترتب على النمو الاقتصادى فى الدول المتقدمة زيادة الطلب على صادرات البلاد النامية بل قد تفضل الدول المتقدمة الحصول على احتياجاتها سواء من السلع التامة الصنع أو مستلزمات الإنتاج من دول أخرى متقدمة صناعياً وخاصة إذا كان يربطها بها تكتل اقتصادى مثل تكتل الوحدة الأوربية .

الحقيقة الثانية :

تحرير التجارة الخارجية والإصلاح الاقتصادى .

لا شك أن تحرير التجارة الخارجية هو جزء هام من الإصلاح الاقتصادى فى الدول النامية بصفة عامة وفى مصر بصفة خاصة ، فلا يكفى أن نقوم بالإصلاح النقدى والمالى وإصلاح المناخ الاستثمارى والإصلاح الهيكلى بل لابد من اتخاذ خطوات جادة لتحرير التجارة الخارجية .

ولعلنا نتساءل عن مدى صحة قول المسئولين . دفاعاً عن اتفاقية الجات ، أن هذه الاتفاقية جاءت فى وقت قيام مصر بإجراءات الإصلاح الاقتصادى وأن تأثير نصوصها أقل بكثير مما يتم فى مصر من إجراءات لتحرير تجارتها الخارجية .

إننى أرى رداً على هذا القول أن الإصلاح الاقتصادى فى مصر يقوم على أساس ، المرحلية ، فى الإصلاح أى الإصلاح على خطوات مدروسة مع الأخذ فى الاعتبار العوامل الاجتماعية حتى يمكن تخفيف السلبيات المترتبة على الإصلاح الاقتصادى وخاصة بالنسبة لمحدودى الدخل .

ولكن من الخطورة فى رأيى أن يؤدى تطبيق نصوص اتفاقية الجات إلى الانتقال المفاجىء من الحظر المطلق والحماية العالية إلى الانفتاح المطلق بما لا يتمشى مع فلسفة المرحلية فى الإصلاح الاقتصادى وما يترتب عليه من آثار سلبية تزيد من معاناة المواطن المصرى .

الحقيقة الثالثة :

دور الدول النامية فى صياغة نصوص اتفاقية الجات.

إن دور الدول النامية فى صياغة نصوص اتفاقية تحرير التجارة الخارجية هو دور هامشى ومحدود جداإن لم يكن معدوماً فى نصوص الاتفاقية مفروضة على الدول النامية من الدول الكبرى المتقدمة صناعياً حفاظاً على مصالحها ، وهذه المصالح قد تتعارض مع مصالح الدول النامية .

وهذه الحقيقة تثير التساؤل عن طبيعة صنع القرار الاقتصادى فى الدول النامية ، وهل صنع القرار يتأثر بعوامل داخلية اقتصادية واجتماعية وسياسية أم أنه يتأثر أساساً بعوامل خارجية ترتبط بطبيعة النظام الدولى الجديد الذى تسيطر فيه الدول الكبرى وخاصة أمريكا على مقدرات الدول النامية .

الحقيقة الرابعة :

انضمام مصر للاتفاقية .

إذا كان دور الدول النامية بما فيها مصر فى صياغة نصوص الاتفاقية دوراً هامشياً ومحدوداً فهل كان من الممكن أن تتخذ مصر قراراً بعدم الانضمام للاتفاقية ، أعتقد أنه كان هناك استحالة فى رفض الانضمام لأكثر من سبب .

فى ظل النظام الدولى الجديد فإن هناك صعوبة فى أن تتفرد دولة من الدول وخاصة دولة نامية بنظام اقتصادى خاص بها وتعيش فى عزلة عن باقى دول العالم وبصفة خاصة إذا كانت هذه الدولة ترتبط بعلاقات اقتصادية وسياسية هامة بالدول الأجنبية .

– وفى ظل النظام الدولى الجديد وتحكم الدول الكبرى فلم يصبح هناك خيار أمام الدول النامية فى اتخاذ قرار الانضمام من عدمه إلى الاتفاقية .

– أن اتجاه مصر نحو التحرير الاقتصادى واعتبار أن تحرير التجارة الخارجية جزء لا يتجزأ من التحرير الاقتصادى فقد وجدت مصر أن الانضمام للاتفاقية وسيلة لتحقيق هذا الهدف ، وإنها سوف تجنى من وراء ذلك بعض المصالح فسوف يعطى مصر فرصة إلى زيادة صادراتها وخاصة فى الصناعات التى لها ميزة نسبياً مثل تجارة القطن والمنسوجات والملابس الجاهزة والمصنوعات الفخارية والمواد الأولية .

الحقيقة الخامسة :

التحرير وأثره على الموارد وعجز الموازنة .

إن تحرير التجارة الخارجية سيؤدى بلا شك إلى تخفيض جذرى فى الرسوم الجمركية وهذا بالتالى سيؤدى إلى انخفاض فى موارد الدولة مما يؤدى إلى زيادة عجز الموازنة وهذا يتناقض مع أحد أهداف الإصلاح الاقتصادى وهو العمل على تخفيض عجز الموازنة العامة .

وهنا نتساءل عن موقف الدولة تجاه هذه المشكلة لا شك أن الدولة سوف تبحث عن بدائل جديدة لتعويض هذا النقص فى موارد الموازنة العامة.

والبدائل تتمثل فى أحد أمرين :

الأول : مزيد من تطبيق سياسة الجباية بفرض ضرائب جديدة ورفع رسوم الخدمات العامة مما يترتب عليه مزيد من الأعباء على المواطنين .

الثانى : زيادة مجالات الاستثمار مما يؤدى إلى زيادة الإنتاج وبالتالى زيادة الموارد .

وأخشى ما أخشاه أن تلجأ الدولة إلى البديل الأول فهو الطريق الأسهل والأسرع ... أما زيادة الإنتاج وفتح مجالات الاستثمار فتتعلق بعوامل كثيرة ومعقدة ويمدى سرعة تنفيذ المرحلة الثانية من الإصلاح الاقتصادى ونحن نشهد البطء والصعوبات التى تواجهها الدولة فى تنفيذ سياسة الخصخصة وعلى ذلك فالبديل التالى لا نستطيع أن نتنبأ بنتائجه السريعة.

الحقيقة السادسة :

التحرير والوظيفة الحمائية .

إن تحرير التجارة الخارجية يستلزم إلغاء الوظيفة الحمائية لصناعتنا الوطنية وإدماج السوق المحلية فى السوق العالمية أى إحلال الأسعار العالمية محل الأسعار المحلية للمنتجات والخدمات وبالتالى إطلاق قوى المنافسة بين الإنتاج المحلى والإنتاج العالمى .

ولا شك أن جنى ثمرة أو إيجابيات التحرير الاقتصادى بالمعنى السابق يتطلب توافر أمور هامة :

١ ـ وفرة الإنتاج ووجود فائض يمكن تصديره بعد تغطية الاستهلاك المحلى .

٢ ـ جودة الإنتاج تعادل جودة السلع الأجنبية المنافسة

٣ ـ تكاليف إنتاج منخفضة أو على الأقل معادلة لتكلفة إنتاج السلع المنافسة .

٣ ـ وجود أسواق خارجية مفتوحة أمام مصدرى السلع الوطنية .

وهنا نتساءل عن مدى توافر هذه العوامل أو إمكانية توافرها فى الأجل القصير حتى نحمى صناعتنا وإنتاجنا الوطنى.

ونحن نعلم جميعاً أن هناك تبعية شديدة للدول الأجنبية المتقدمة فهناك عجز شديد فى الإنتاج مما يؤدى إلى اعتمادنا على استيراد جزء كبير من السلع وخاصة المواد الغذائية كما أن جودة السلع وطرق تغليفها مازالت تمثل عقبة أمام منافسة المنتج المحلى للمنتجات الأجنبية ذات الجودة العالمية والمصنعة بأحدث أساليب التكنولوجيا .

أضف إلى ذلك أن تكاليف الإنتاج مازالت مرتفعة نتيجة الاعتماد على استيراد مستلزمات الإنتاج من الخارج وارتفاع تكاليف

النقل والتأمين .

وأخيراً فإن حصتنا من الأسواق العالمية محدودة وسوف تظل لفترة طويلة كذلك وخاصة بعد ظهور التكتلات الاقتصادية العملاقة .

الحقيقة السابعة :

التحرير والأسعار .

■ إن تحرير التجارة الخارجية يستلزم إلغاء الدعم على كثير من السلع الوطنية ... وهذا سوف يؤدى إلى زيادة الأسعار مما يترتب عليه زيادة تكاليف المعيشة وزيادة الأعباء وخاصة على محدودى الدخل .

وهنا نتساءل عن موقف الحكومة وقدرتها على علاج هذه المشكلة فلا تستطيع الدولة أن تتدخل للرقابة على الأسعار وتحديد أسعار جبرية حيث أن ذلك يتنافى مع سياسة التحرير الاقتصادى الذى يعتمد فى تحديد الأسعار على قوى السوق - العرض والطلب .

والبديل الوحيد أمام الدولة هو محاولة تحقيق التوازن بين الأسعار والدخول.

وهنا نتساءل عن إمكانية اتخاذ إجراءات سنوية لزيادة الدخول تتمشى مع الزيادة المتوقعة فى الأسعار نتيجة عوامل كثيرة منها التحرير الاقتصادى .

الحقيقة الثامنة :

التحرير والوحدات الاقتصادية

■ إن تحرير التجارة وما يستلزمه من إلغاء الوظيفة الحمائية وإلغاء الدعم للسلع وتحرير الأسعار سوف يؤدى إلى خروج وحدات اقتصادية من النشاط الاقتصادى وهى الوحدات التى تعجز عن المنافسة وتحقيق الكفاءة الإنتاجية وجودة السلع التى تتراكم فيها الخسائر ، وسوف تبقى فقط الوحدات الإنتاجية ذات الكفاءة العالية التى تستطيع أن تطور إنتاجها وتستخدم أحدث وسائل التكنولوجيا .

قد ينظر البعض إلى أن هذا الأمر يعتبر من الآثار الإيجابية لتحرير التجارة ولكننا نتساءل عن مصير الوحدات الاقتصادية التى تقفل أبوابها وما أثر ذلك على حجم الإنتاج القومى وما هو مصير العاملين فى هذه الشركات ؟.

الحقيقة التاسعة :

تحرير التجارة وسياسة الإغراق .

■ قد تلجأ بعض الدول إلى اتباع سياسات غير مشروعة كسياسة الإغراق أى إغراق الأسواق فى الدول النامية بالسلع المستوردة من بلاد تقوم بكل أنواع الدعم غير المتاحة للمنتج الوطنى.

يقال - وهو حقيقة - إن اتفاقية الجات تعطى الحق للبلد المتضرر فى فرض ضريبة ضد الإغراق تعادل الفرق بين السعر الذى تباع به السلعة فى سوق التصدير والذى تباع به فى موطن إنتاجها .

ولكن يجب الإشارة إلى أن إثبات أن هناك مخالفة للحصول على إذن خاص من منطقة الجات أو منظمة التجارة الدولية لاتخاذ إجراءات وقائية ليس كما يتصور البعض عملية سهلة .كما يمكن أن نتوقع أيضاً اعتراضاً من الدولة المصدرة وقيامها بإثبات أن انخفاض سعر السلع يرجع إلى عوامل أخرى مثل انخفاض التكاليف وليس نتيجة سياسة دعم .

ومعنى ذلك أن اتخاذ إجراءات لعلاج السلبيات الناتجة عن عملية الإغراق غير المشروع عملية صعبة وقد تستغرق وقتاً طويلاً .

الحقيقة العاشرة :

تحرير التجارة وأوضاع الدول العربية .

تجئ سياسة تحرير التجارة الخارجية فى ظل ظاهرتين هامتين .

الأولى : ظهور تكتلات اقتصادية عملاقة فى كل من أوروبا وأمريكا وآسيا ولا شك أن هذه التكتلات سوف تستفيد فائدة كبيرة من تحرير التجارة الخارجية فهذه التكتلات تستطيع أن تدعم تجارتها البينية وأيضاً تجارتها مع التكتلات المماثلة .

الثانية : ظاهرة التفكك العربى والتجزئة والصراع بين دول المنطقة ولا يوجد أمل قريب فى لم الشمل والتئام الجراح ورأب الصدع الذى نتج عن حرب الخليج وأمامنا الآن ما يحدث فى اليمن الشمالى والجنوبى وكنا نتصور أن وحدة شطرى اليمن ظاهرة

صحية تعطى الأمل فى وحدة عربية شاملة.

ولا شك أن تحرير التجارة الدولية فى ظل هذا التفكك لن يستفيد منه إلا الدول الأجنبية وسوف تعجز كل دولة عربية فى مواجهة التكتلات الاقتصادية العملاقة وجنى ثمار تحرير التجارة الخارجية .

ولولا هذه الظروف لتحقق الأمل فى ظهور تكتل اقتصادى شامل للدول العربية يؤدى إلى دعم التجارة الخارجية البينية بين الدول العربية وتقليص الاعتماد على الدول الأجنبية أو على الأقل إمكانية الحصول على أفضل شروط التعامل مع التكتلات الاقتصادية الأجنبية .

الحقيقة الحادية عشرة :

القطاعات التى تتأثر بتحرير التجارة .

لعلنا نختتم هذه الحقائق - كما يقول دكتور حلمى نمر - بالإشارة إلى بعض القطاعات فى الأنشطة الاقتصادية فى مصر التى سوف تتأثر بصورة مباشرة وسلبية نتيجة تحرير التجارة الخارجية تطبيقاً لنصوص اتفاقية الجات .

أولا : السلع الزراعية والمواد الغذائية : حيث تعتمد مصر على استيراد نسبة كبيرة من المواد الغذائية (كالقمح) من الخارج وسوف يترتب على تحرير التجارة فى هذا القطاع زيادة كبيرة فى أسعار هذه السلع .

ثانياً : تجارة الأدوية : لا يوجد فى مصر صناعات خامات دوائية إلا بنسب ضئيلة جداً وتعتمد مصر على استيراد الخامات الدوائية من الخارج وسوف يترتب على تحرير التجارة الدولية فى هذا المجال زيادة كبيرة فى أسعار الخامات الدوائية وبالتالى زيادة فى أسعار الأدوية مما يمثل عبئاً خطيراً على المواطن المصرى .

ثالثاً : تجارة الخدمات : مثل نشاط البنوك وشركات التأمين وشركات السياحة والمقاولات والنقل والاستثمارات ، لا شك أن المنافسة بالنسبة للدول النامية ومنها مصر فى تجارة الخدمات مع الشركات الدولية العملاقة ستكون من الصعوبة بمكان حيث إن هذه التجارة تعتمد على جودة الخدمة وكفاءة القائمين بها وعلى عوامل أخرى قد لا تتوافر فى شركات الخدمات فى الدول النامية بالمقارنة بشركات الخدمات الأجنبية .

رابعاً : قوانين الاستثمار: سوف يلغى منها كثير من الشروط والقيود التى كانت تمثل ميزة للصناعة المحلية أو لعمليات التصدير مثل اشتراط وجود نسبة من المكون الأجنبى وأثره على الأنتاج المحلى واشتراط تصدير جزء من الإنتاج يعادل قيمة مستلزمات الإنتاج المستوردة من الخارج .

السلبيات كيف نعالجها :

من العرض السابق لمجموعة الحقائق المتعلقة بتحرير التجارة الخارجية تطبيقا لنصوص اتفاقية الجات أشار د. حلمى نمر إلى مجموعة الإجراءات التى يجب أن توليها الحكومة عنايتها من أجل تلافى أو تقليص الآثار السلبية لتحرير التجارة الخارجية ، وقال إن أهمها :

أولا : ضرورة الإسراع فى تنفيذ المرحلة الثانية من مراحل الإصلاح الاقتصادى التى تتمثل فى زيادة الإنتاج واتساع مجالات الاستثمار مع الاهتمام بالجودة والرقابة على عناصر تكاليف الإنتاج وذلك يقضى على المشاكل الاقتصادية التى تعوق الاستفادة من مزايا تحرير التجارة الخارجية.

ثانياً : ضرورة قيام الحكومة بتحقيق التوازن بين زيادة الأسعار المترتبة على تحرير التجارة الخارجية وعلى عوامل أخرى داخلية وبين دخول المواطنين ومعنى ذلك اتباع سياسة دعم الأشخاص بدلاً من دعم السلع .

ثالثا : لابد من إعادة النظر فى النظام الضريبى وخاصة بعد جنى ثمار المرحلة الثانية من الإصلاح الاقتصادى ، وذلك من أجل تحقيق الأهداف الآتية:

١ - تخفيف العبء الضريبى على دخول المواطنين مما يزيد من دخولهم الصافية ويساعد على تحقيق التوازن بين الدخول وزيادة الأسعار .

٢ - تخفيف أعباء الضريبة والرسوم التى يخضع لها الإنتاج المحلى والتى تمثل عبئاً ثقيلاً على العمليات الإنتاجية

من أجل تخفيض تكلفة الإنتاج مما يجعلها أكثر قدرة على المنافسة الخارجية .

٣ ـ تخفيف أعباء الضرائب والرسوم المختلفة التى تخضع لها تجارة التصدير من أجل تشجيع وتحفيز التصدير وتعويض المصدرين عن زيادة تكاليف الإنتاج وتكاليف التسويق وتكاليف النقل الخارجى .

رابعاً : مزيد من الاهتمام بالصناعات التصديرية من حيث :

١ ـ وضع سياسة حوافز للتصدير تكون مجزية ومشجعة للنشاط التصديرى .

٢ ـ إعادة النظر فى أجهزة الرقابة على الصادرات السلعية مما يؤدى إلى سهولة واختصار إجراءات التعامل .

٣ ـ البحث عن أسواق للتصدير وخاصة فى الدول العربية أو الدول الافريقية .

٤ ـ توثيق العلاقات مع التكتلات الاقتصادية فى أوروبا وآسيا وأمريكا للحصول على حصص مناسبة لصادراتنا ولمعاملة تفضيلية للمنتج المحلى .

٥ ـ مزيد من الاهتمام بتشجيع القطاع الخاص القادر على التصدير وهذا يتطلب سرعة تنفيذ سياسة الخصخصة مع الاحتفاظ بهويتنا الوطنية للنشاط الاقتصادى .

خامساً : إعادة النظر فى السياسة الزراعية من أجل سد الفجوة الغذائية وتقليص التبعية للدول الأجنبية فى هذا المجال وخاصة بالنسبة للمحاصيل الاستراتيجية كالقمح .

سادساً : التعاون مع الدول النامية من أجل الحصول على منح أو تعويضات من الدول المتقدمة صناعياً تعويضاً عن الخسائر التى تلحق بنا نتيجة إلغاء الدعم وقيود الكمية وإلغاء سياسة تجميد الأسعار وتخفيض الرسوم الجمركية التى يستلزمها تطبيق نصوص اتفاقية الجات .

وكذلك محاولة الحصول على فترة انتقال مناسبة حتى تتلاشى سرعة الانتقال من الحظر المطلق إلى الحرية المطلقة .

سابعاً : مزيد من الجهود مطلوب من القيادات السياسية وخاصة القيادة السياسية المصرية لتوحيد الصف العربى والقضاء على هذه التجزئة والتفكك فى أسرع وقت ممكن مع التفكير فى إنشاء تكتل اقتصادى عربى يستطيع أن يؤدى دوراً هاماً فى تشجيع التجارة البينية وفى مواجهة التكتلات الاقتصادية العملاقة للدول الأجنبية مما يودى إلى موقف تفاوضى متميز بالنسبة لشروط التجارة الدولية .

ثروة الأمم من التجارة

ثم تحدث الدكتور سعيد النجار من واقع خبرته الطويلة كخبير اقتصادى وأستاذ متخصص فى التجارة الدولية وشارك وعايش الأونكتاد سنوات طويلة فقال :

ما هى الجات ؟

إن الاتفاقية مئات من الصفحات ، ونستطيع أن يكون لدينا خطوط كبرى حولها لتقدير موقفنا دون تحيز .

وأعتقد أن بورسعيد هى أنسب مدينة فى مصر والعالم للحديث عن الجات لا لأنها مدينة حرة أو مدينة تجارية ، ولكن لأن موقعها الجغرافى يجعلها ترى التجارة الدولية بعينها يوماً بعد يوم .

ويحضرنى هنا قول الاقتصادى العالمى الكبير ألفريد مارشال حين قال « إذا أردت أن تعرف ثروة الأمم فعليك أن تبحث عن تجارتها الدولية » .

ما هى أهداف الجات ؟

يقول الدكتور سعيد النجار أن أهدافها هى :

١ ـ تحرير التجارة الخارجية من القيود وهناك فرق بين التحرير وبين حرية التجارة بلا ضوابط فالاتفاقية تتحدث عن تحرير لا عن حرية .

٢ ـ منع السلوك الجائر أى وضع قواعد السلوك فى التجارة الدولية التى تتعلق بثلاثة جوانب هى الإغراق والدعم لتحديد ما هو الدعم المشروع وغير المشروع وما هو حق البلد المضار من الدعم غير المشروع ، إن الجات تعطى الدولة التى زادت وارداتها من سلعة معينة على نحو يهدد إحدى صناعاتها بضرر جسيم الحق فى أن تمنع هذه الواردات وذلك يسمى الشرط الوقائى .

لماذا الاهتمام بالجات بعد جولة أورجواى على وجه الخصوص ؟

يجيب على ذلك الدكتور

النجار : بسبب أنها وسعت نطاقها وأدخلت أنشطة جديدة.

ما هى المزايا التى تعود من الاتفاقية ؟

الإجابة عن هذا السؤال يقدمها الدكتور النجار يقول .

١ - تنشيط الاقتصاد العالمى والاستفادة من هذا التنشيط .

٢ - تحسين شروط النفاذ إلى أسواق البلاد الصناعية على النحو التالى :

أن ٥٠٪ من صادرات الدول النامية تدخل بدون قيود وأن ٢٥ ٪ تدخل بتعريفة جمركية أقل من ١٠٪ .

وأن ٢٥ ٪ تدخل تحت تعريفة جمركية لا تزيد على ١٦٪ فى المتوسط .

٣ - تقوية قواعد السلوك فى التجارة الدولية .

٤ - اتفاقية المنسوجات والملابس وهى أساسية فى الدول النامية وقد خضعت لقواعد صارمة كمية تجدد كل خمس سنوات بين الدول المستوردة وهى ثمانى دول صناعية وبين الدول النامية تحدد فيها الحصص وتنتهى القيود فى أول يناير عام ٢٠٠٥

٥ - اتفاقية أورجواى عملت جهازا لفض المنازعات وأحكامة ملزمة ، وإذا لم تلتزم الدولة بأحكامه فإنه تفرض عليها عقوبات .

٦ - نظام الجات نفسه ... فقد تطور من اتفاقية إلى نظام وابتداء من عام ١٩٩٥ ستتحول الجات إلى منظمة التجارة الدولية وسيكون لها سلطات تشريعية وتنفيذية وأجهزة للإشراف على وظائفها ولها مؤتمر وزارى ينعقد كل سنتين ومجلس عام ينعقد مرة فى الشهر ولجان للنظر فى تجارة السلع والخدمات وتسوية المنازعات.

ما هى العيوب ؟

ثم انتقل الدكتور سعيد النجار إلى الحديث عن العيوب فقال أن هناك مخاوف لا أساس لها ومخاوف لها أساس.

أما المخاوف التى لا أساس لها فهى :

■ أن اتفاقية الجات ستؤدى إلى حرية التجارة والإجابة أن هذا غير صحيح فهى ستحرر التجارة وهناك فرق بين تحرير التجارة وحرية التجارة التى تعنى أن السلع تدخل بدون أى قيود ، ولكن التحرير هو إزالة جانب من القيود مع حق الدولة فى الإبقاء على قيود أخرى .

فهى انتقال من حماية كمية إلى حماية سعرية بالتعريفة الجمركية .

■ تلتزم الدول بتخفيض التعريفة إلى الصفر ولكن البلاد الصناعية التزمت بتخفيض تعريفاتها بمقدار ٣٦٪ خلال ٦ سنوات بينما الدول النامية تخفض ٢٤ ٪ خلال عشر سنوات.

والواقع أن التزامات مصر فى إطار الاتفاقية تتضاءل إزاء التزاماتها فى إطار الإصلاح الاقتصادى التى تتجاوز بكثير التزامها فى إطار أورجواى .

راعت الاتفاقية البلاد الفقيرة ... وهنا نميز بين نوعية من الدول النامية هناك ما يسمى بالأقل نمواً وهذه معفاة من أى التزام فى البلاد النامية ومن بينها مصر حيث تميز بين الدول النامية ذات الدخل الأقل من ألف دولار سنوياً ، وقد أعطتها الاتفاقية حقوقا أهمها حقها فى دعم صادراتها والدول التى حصتها فى واردات البلاد الصناعية ضئيلة تقل عن ٣ ٪ من مجموع وارداتها تتمتع بمزايا كبيرة جداً ..

■ إن هذه الاتفاقية بسبب إلغاء الدعم فى البلاد الصناعية بمعدل ٣٦ ٪ و ٢٠٪ وعلى مدد طويلة سوف تؤدى إلى زيادة أسعار المواد الغذائية التى تستوردها مصر والتى تعتبر أكبر بلد مستورد للغذاء فى العالم ولهذا قادت مصر خلال المفاوضات حملة للحصول على حق تعويض نتيجة لارتفاع أسعار الغذاء .

■ فى الخدمات قيل إنها ستفتح المجال أمام البنوك وشركات المقاولات الأجنبية ولكن الاتفاقية تلتزم بمجموعة من مبادئ فى تحرير تجارة الخدمات ، **المبدأ الأول** أنه لا يوجد بلد يلتزم بمعاملة بنك أجنبى على قدم المساواة مع بنك محلى الالتزام الوحيد هو أنه بعد تنفيذ الاتفاقية لا تزيد القيود ولكن يتم الإبقاء على ما هو عليه و**المبدأ الثانى** هو المساواة فى المعاملة بين

الأجانب أما **المبدأ الثالث** فهو تخفيف القيود المفروضة تدريجياً خلال فترة على ألا يتعارض هذا مع التنمية الاقتصادية ، هذا هو المبدأ الرابع أى المتدرج فى التحرير.

■ يقال إن الفائدة ستعود للدول الصناعية دون فائدة للدول النامية ولكن الواقع أنها ستعود عليها فوائد عديدة أشرت إليها وهذا القول فيه مغالطة كبيرة فالتجارة الدولية ٧٥٪ منها بين الدول الصناعية والبلاد النامية تمثل ٢٠ ٪ فى التجارة الدولية و ٥٪ فى البلاد الاشتراكية وهذا طبيعى لأن الجزء الأكبر للدول الصناعية لذا فإن الفائدة بحكم ذلك ستكون أكثر من أصحاب الـ ٢٠٪ تماماً كالشركات المساهمة.

حلــــول

أما المخاوف ذات الأساس فمن بينها أن الاتفاقية تفتح فرصاً أمام الدول النامية كتحرير أسواق البلاد الصناعية ، هل تستفيد أم لا تستفيد ؟ هذه نقطة تتعلق بالدولة النامية وتتوقف عليها.

هناك خطر يعود علينا من إلغاء اتفاقية المنسوجات لأننا سننافس فى الأسواق الكبرى مع كوريا وتايوان والمكسيك وغيرها وهناك احتمال فى هذه المنافسة ألا نحصل على ما كنا نحصل عليه وهكذا بالنسبة لكل المسائل الأخرى .

ولابد من اغتنام الفرص ، لابد من العمل على تقوية صناعاتنا وزراعاتنا وقوتنا التنافسية بحيث نقف على قدمينا فى السوق المحلية أولاً ثم الدولية وإلا تخلفنا عن الركب الاقتصادى وحتى يكون لشركات قطاع الأعمال العام مكانة محترمة فى الأسواق الدولية لابد من أن تسير بقوة فى اتجاه القطاع الخاص حتى نقف على قدمينا فى مصر وفى سوق حرة مفتوحة عالمياً .

وعندما أصبحت اتفاقية الجات قضية مصيرية وتناولتها وسائل الإعلام فلم تتوفر للباحث الجاد قاعدة المعلومات الأساسية لمن يهتم بمتابعة ما تعرض له وسائل الإعلام والمقروءة بالذات فلم نجد سوى محاولة واحدة أو محاولتين للتعريف بنصوص الاتفاقيات قبل التطرق لمناقشتها بل إن النقاش انتقل من المختصين فى دوائر الاقتصاد والمال والأعمال إلى غير المختصين أو الملمين بالموضوع ولم يتيسر لطالب المعرفة حد أدنى من المعلومات من مصادرها الأصلية عن موقف المفاوض المصرى على امتداد سنوات المباحثات والضغوط التى تعرض لها ، وهكذا تفاوتت ردود الفعل التى اتسمت فى القدر الغالب منها بالعقوبة والعصبية واختلطت الوقائع بالشائعات بعيداً عن التحليل العلمى لواقع العلاقات التجارية بين الدول المشاركة - بين مؤيدى شكل أو آخر من أشكال الاتفاق ومعارضيه فحتى هذه الدول عانت سنوات من الجدل الصاخب داخلها حول مزايا الاتفاقيات وهى تتشكل وعيوبها ، بل والأهم من هذا إعداد العدة لاحتمال فشل المفاوضات وعدم الوصول إلى اتفاق وما يجب اتخاذه من إجراءات فى هذه الحالة .

وفى المقابل - فإن قليلين جداً منا استرجعوا ذكريات مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية فى مطلع الستينات والذى كان بمثابة رد العالم الثالث على اتفاقية الجات التى كان كل المتعاقدين عليها من الدول المصنعة أو اهتموا على امتداد العقود الثلاثة الأخيرة بأعمال منظمة الانكتاد التى خرجت عن هذا المؤتمر أو الصعود والهبوط فى أحوالها أو محاولتها لأن تكون تنظيماً بديلاً فى مواجهة الجات سواء كمصدر للمعلومات الأكثر دقة عن مسار التجارة العالمية أو فى محاولة إنشاء صناديق لتخفيف حدة تقلب أسعار المواد الخام والمحاصيل النقدية التى هى أكبر مكونات صادرات الدول النامية والأقل نمواً بالذات أو صياغة مدونة للسلوك فى شأن نقل التكنولوجيا والأسباب الكامنة وراء النجاح المحدد لبعض هذه المحاولات أو الفشل الذريع للبعض الآخر وحتى فى النقاش المحتدم الآن لم يلتفت أحد للنظر فى مصير الانكتاد اليوم وبعد أن انضمت الغالبية العظمى لاتفاقية الجات .

لذلك حرصت مجموعة «ماست» على أن تكون الندوة فرصة للحوار الجاد والبناء بين قيادات العمل الوطنى فى مؤسسات الإنتاج والخدمات استناداً إلى قاعدة موثوق فيها من

المعلومات الدقيقة وافتتح الندوة الخبير الاقتصادى الدكتور محمد محمود الإمام وزير التخطيط الأسبق بالتعريف باتفاقيات الجات وانعكاساتها على التجارة الدولية والموضوع الثانى كان للدكتور محسن هلال المستشار بالتمثيل التجارى ومدير إدارة الجات والانكتاد فى الوزارة والذى شارك مشاركة كشفت الجات عن الأمية الاقتصادية التى نعيشها خلال نصف قرن كشفت عن مدى تخلفنا فى معالجة الأمور الاقتصادية وعن مدى تمسكنا بالعلم النظرى الذى تعلمناه فى المدارس والجامعات وعن مدى استيعابنا للأمور نحن كالتلاميذ نذاكر من أجل الامتحان ونقرأ من أجل أن نقوله فى المناسبات لكي تكتمل عملية البرستيج سمعنا كثيراً وقلنا كثيراً كل ذلك فى الإطار النظرى فقط ولم نخرج بعد إلى الحيز التطبيقى ولن نخرج إليه طالما نسير بهذه الطريقة حيث إن الإطار التطبيقى الذى نبغيه لابد أن يسبقه إطار مصرفى متكامل ومتواصل وملم بكافة التغيرات العالمية والإقليمية مازلنا نتمسك بالنظريات التقليدية التى تعلمناها والتى عفا عليها الزمن ولم نعرف بعد أسس الصراع الاقتصادى الجديد ... كل الندوات والمؤتمرات تحولت إلى غوغائية وبدون نتيجة كلنا يلف ويدور فى حلقات مفرغة لا أمل فيها الجات كشفت كل هذا وقد واصل الجهل طريقه إلى الكثير من القيادات التى تنادى بعدم التوقيع عليها نحن فى حاجة إلى دم جديد وفكر جديد وإدارة جديدة تستوعب كل هذه المتغيرات من واقع إطارها التطبيقى لا من واقع الإطار النظرى نحن فى حاجة إلى رجال تطبيقيين فعلاً عرفوا الفشل قبل النجاح وألموا بكل عناصر الصراع الاقتصادى وهم موجودون معنا الآن وأمامنا الفرصة الأخيرة لكى يقودونا إلى إصلاح اقتصادى سليم إصلاح جذرى وليس لعملية روتوشات تصنيع مع أول إزمة نتعرض لها معظم الاقتصاديين الذين رأيتهم خلال الندوات على استعداد أن يكونوا تلاميذ لهؤلاء التطبيقيين النبغاء لقد كشفت الجات وكشف الجدل الصاخب الذى اندلع فجأة حولها فى دورة أوروجواى عندما انتهت المفاوضات ووافقت عليها الأطراف المتعاقدة فى جنيف فى نهاية العام الماضى كشفت عن نموذج صارخ لضعف الرؤية الاستراتيجية الناجم عن عدم الاهتمام برصد الأحداث ذات المغذى على الأفق الزمنى البعيد نسبياً وتحليل توجهاتها المتوقعة وانعكاسات هذا كله على النشاط الاقتصادى فى الدول النامية عموماً وفى مصر على وجه الخصوص .

فعالة فى مفاوضات دورة أوروجواى ثم تلا ذلك حلقات نقاشية رأسها كل من الدكتور صبحى عبد الحكيم والدكتور عبد العزيز الشربينى والدكتور نجيب اسكندر وضمت نخبة من كبار المتخصصين : د. كمال أبو العيد ، وعلى نجم ، د. عبد المجيد فراج ، محمد سمير عليش ، م. أبو بكر مراد ، م. سمير لطفى ، د. دانيال عبد الله رزق ، وخبراء من بعض البنوك وممثلين عن كثير من القطاعات الصناعية فى مصر.

الندوة هدفت منذ البداية إلى توفير حد أدنى من المعلومات الأساسية من مصادرها الأولية عن الاتفاقيات التى تمخضت عنها دورة أوروجواى وبالذات ما يهم مصر منا وإبراز العناصر الجديدة فى هذه الاتفاقيات والتى تتميز بها دورة مفاوضات أوروجواى عن الدورات السابقة وتوضيح الاستثناءات وفترات السماح التى منحت لمصر فى عدد من مجالات التجارة الدولية والقطاعات التى نهتم بها .

ولقد طرحت الندوة العديد من الفرص والتحديات التى ستواجهنا والتى يجب أن تكرس كل جهودنا لدراستنا فى الفترة الحالية .

فالفرصة الجديدة هى مزيد من انفتاح الأسواق الخارجية للصادرات المصرية ولو أن هناك حقاً طلباً فعالاً على هذه الصادرات أما التحدى فهو بالمقابل مزيد من انفتاح السوق المصرية للواردات الأجنبية من السلع والخدمات ولو أنها منافسة لمثيلاتها فى الإنتاج المحلى لسبب أو لأخر ومزيد

من القيود على أساليب حماية الملكية الفكرية فى مصر .

إن هذا الوضع الجديد يأتى والمجتمع المصرى وقطاع الأعمال منه والخاص ، يمر بتحولات جذرية عميقة وسوف ينقضى بعض الوقت قبل وضوح معالم أوضاع الاستقرار الجديدة فيه - ومن هنا جاء حرص المفاوضات المصرى على أن تتضمن الاتفاقيات استثناءات لمصر - تدوم لفترات زمنية لا بأس بها قبل التنفيذ الكامل للاتفاقيات - الأمر الذى يتيح فسحة من الوقت للمواءمة مع الأوضاع الجديدة ولنذكر هنا أن بعض هذه الاستثناءات أخف قيداً ما تستهدفه برامج إعادة الهيكلة والإصلاح الاقتصادى الجارى تنفيذها الآن بالفعل .

وواضح مما تناولته الجلسات السابقة بالبحث والتمحيص أن الانعكاسات على بعض القطاعات تختلف عنها على قطاعات أخرى إذ أن لبعضها طبيعة خاصة ترتبط بواحدة أو أكثر بالذات من الاتفاقيات وبالممارسات الجارية فى هذه القطاعات حتى الآن - ودون شك فإن هناك هموماً تشترك فيها كل القطاعات بحيث يقتضى الأمر تخفيف حدة بعضها لذلك يجب علينا جميعاً أن نتدارس بشىء من التفصيل والتأنى لكثير من الموضوعات التى طرحتها ندوة «ماست» وعلى سبيل الأهمية :

* **إعادة تعريف الميزة التنافسية للمنشأة .**

حيث إن الأوضاع الجديدة تأتى معها بمصادر وأشكال جديدة للمنافسة قد تكون جدة المنتجات أو أنواعها وأسعارها أو خدمات ما بعد البيع أو أساليب ترويج جديدة غير مألوفة ويندرج هذا على كل من السوق المحلية (التى ستغزوها منتجات وخدمات كانت القيود المفروضة على الاستيراد تعوق أو تمنع دخولها) وعلى الأسواق التصديرية ، الحالية منها أو تلك التى تتطلع المنشأة لدخولها بعد زوال القيود التى كانت مفروضة على دخولها أو تخفيف حدتها .

ويتطلب هذا أولاً ، تركيزا أكثر بكثير مما كان متبعاً حتى الآن على دراسة الأسواق المحلية والخارجية ومتابعة المنتجات الجديدة التى تظهر فيها واستطلاعات الرأى العام التى تجرى فيها وينطوى هذا بالضرورة على انفاق غير قليل . وبالذات فى دراسة الأسواق الخارجية ، وهناك أساليب كثيرة ومعروفة لتحقيق هذا الهدف نذكر منها :

- تحتاج المؤسسات ذات الخبرة السابقة فى التصدير لأسواق تقليدية تتعامل معها منذ فترة إلى مزيد من التركيز على الفرص الضائعة فى هذه الأسواق واستغلالها إلى أقصى حد ممكن ودراسة الآثار المحتملة لظهور منافسين جدد فى بلاد أخرى.

- أغلب الظن أن مؤسسات كثيرة لا خبرة لها بالتصدير ، أو على الأقل فى بعض الأسواق التى ستفتح أمامها ، والجهد المطلوب هنا أكبر وأكثر كلفة ، وإن كانت آلياته معروفة ، ومن أهمها :

- متابعة وتحليل إحصائيات التجارة الخارجية والمتاحة من أكثر من مصدر (مركز المعلومات التجارية فى جنيف ، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار برئاسة مجلس الوزراء ، أجهزة الأمم المتحدة والمنظمات الإقليمية الأخرى ، مركز المعلومات الخاصة).
- المنشورات و الأدبيات المتخصصة بمختلف اللغات والتى يمكن الاطلاع عليها عن طريق الاشتراك والاطلاع فى المكتبات .
- الملحقون والمستشارون التجاريون فى السفارات الأجنبية فى مصر والسفارات المصرية فى الخارج ، عن طريق إدارة التمثيل التجارى فى وزارة الاقتصاد .
- بنك تنمية الصادرات والتنظيمات الجديدة التى تنبثق عنه هذه الأيام .
- الزيارات الميدانية والاتصالات الشخصية بالمستوردين والموزعين فى البلد المستورد واتحاداتهم المهنية .

ويحتاج الأمر ، ثانياً ، إلى نظرة جديدة لأوضاع المؤسسة الداخلية ، وتعريفاً جديداً لنقاط القوة فيها سواء ما هو متحقق فعلاً أو ما يمكن تحقيقه فى أطر زمنية معقولة فى حدود الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة بشكل أو بآخر . كل هذا يجب أن يجرى بمعايير متطلبات الأسواق فى أوضاعها الجديدة ، المحلى منها والخارجى .

ولما كانت أسواق اليوم تتسم بصفة التغير السريع والمستمر - فإن الأمر يعنى أن هذا الجهد لابد أن يتوافر له الإطار المؤسسى الذى يضمن القيام به بكفاءة عالية . وأن يستمر بلا انقطاع ، وأن يكتسب صفات خلاقة فى اقتراح سلع مبتكرة يتوقع لها أن تلقى رواجاً كبيراً .ومن المسلم به أن هذا ينطوى على قدر كبير من المخاطرة وأنه يتطلب أحياناً استثمارات كبيرة لا تحقق عائداً إلا بعد فترات زمنية طويلة نسبياً ، وبالذات فى مجال التكنولوجيا المتقدمة ، أن هذه هى طبيعة المنافسة التى يتعاظم عائد الاستثمار فيها مع حجم المخاطرة المحسوبة .

٢ - قضية ضبط الجودة .

الانكشاف أمام السوق العالمية داخلياً وخارجياً ، يحتم أن تلقى هذه القضية تركيزاً كبيراً ، الآن ودون إبطاء ، الجهود المتواضعة التى بذلت حتى الآن فى عدد قليل من المؤسسات لإدخال أساليب الرقابة الدقيقة على نوعية المنتجات لابد أن تنتشر على أوسع نطاق وأن تتعمق حتى تصل إلى أدنى مستويات العمل ، الفنى والإدارى ، نحن فى حاجة لحصول جميع المؤسسات الوطنية على شهادات ISO 9000 وحتى فى قطاع الخدمات (ونذكر هنا أن إحدى مؤسسات الخدمات المالية فى هونج كونج حصلت فى الشهر الماضى على هذه الشهادة وأصبحت بهذا أول مؤسسة خدمات فى العالم تحصل عليها) . وأن مفاهيم مثل «إدارة الجودة الكلية) (TQM) وفى الوقت المناسب (JIT) وأمثالها ضرورية للسيطرة على نوعية المنتجات وضمان سمعة المنشأة فى الأسواق وتحقيق هذا بأعلى كفاءة وأقل كلفة على المدى البعيد ، وآلياتها معروفة ، يجب أن تخرج عن حيز المقالات فى المجلات إلى حيز التطبيق على أوسع نطاق وأن تصبح النمط السائد فى منشآتنا الوطنية .

ويقع بين هذا الاعتبار وبين نشاط التسويق بمعناه الحديث (تعريف ما يحتاجه السوق لإيجاد أسواق لمنتجات المنشأة) الحرص على إقامة قنوات اتصال فسيحة وخالية من الشوشرة لرجع الصدى (FEDBACK)عن المنافسة وعن رد فعل السوق للمنتجات المصدرة وعن أدائها والعيوب التى تظهر أثناء استخدامها فى مجتمعات معينة أو ظروف بيئية مختلفة ، حتى يمكن استيعاب هذه الدروس والتعرف على أساسها بسرعة وكفاءة وهنا يلعب الاختيار الدقيق للوكلاء والموزعين دوراً حاسماً فى الإحاطة الجارية بأحوال السوق وأداء المنتجات المصدرة إليها وأنواع السلع المنافسة وأسعارها ومزاياها .

نود أن ننبه هنا ، إلى أنه حتى الأسواق المحلية التى كانت تقليدياً بمنأى عن المنافسة الشرسة من الواردات لاعتبارات خاصة بمحدودية دخول المستهلكين لمنتجاتها من الطبقات الأقل ثراء ، قد تتعرض الآن للمنافسة من منتجات مستوردة زهيدة الثمن - عالية الجودة .

متطلبات السوق :

تمر دورة حياة المنتج بدورة زمنية تنطوى على عدة مراحل قبل ظهورها فى الأسواق بدءاً من بروز فكرة المنتج الجديد ومروراً باختبار جدواه ، تسويقياً وفنياً ، ثم جهود تطوير الفكرة حتى تصبح منتجاً متكاملاً موثوقاً فى أدائه وفى جدواه الاقتصادية ، ثم مرحلتى إنتاجه وتسويقه واستخدامه ، ولقد صدمت اليابان العالم فى العقود الأخيرة بنجاحها فى تقصير مدة دورة حياة المنتج هذه ، وبقدرتها المذهلة على دفع سيل متواصل من المنتجات الجديدة إلى السوق ، فى فترات زمنية قصيرة وبتكلفة

مقبولة ، واضطر هذا العالم كله إلى التركيز على مسألة تقليص الفترة الزمنية حتى خروج المنتجات إلى السوق ، باعتبارها مسألة حياة أو موت فى أسواق محلية أو خارجية تدخلها منتجات جديدة كل يوم .

وإن كان للمنتج المصرى أن يحقق لنفسه موطأ قدم فى هذه الأسواق ، فهو مطالب بإجراء دراسة شاملة وعميقة لدورة حياة المنتجات فى منشأته ، وأساليب تقصير هذه المدة معروفة ، يتطلب الأمر دراستها وتطبيق ما يناسب أنواع منتجات المنشأة منها بعد تطويعه ليناسب الواقع المصرى ، وينطوى هذا ، مرة أخرى ، على استثمارات جديدة ، وبالذات فى نظم المعلوماتية **(Informatics)** فى الإدارة والتصميم والإنتاج ، ومتابعة دقيقة للتطورات العالمية فى هذا المجال البكر ، المليء بالعثرات واحتمالات اتخاذ قرارات خاطئة ومكلفة استناداً إلى خبرة منقوصة وانبهارا بقشور هذه النظم دون النظر فى جدواها فى ظروف معينة ، ولنذكر هنا أن هناك اليوم مراجعات وانتقادات كثيرة لنظم التصنيع المرنة **(fms)** والأداء الموجود منها حالياً فى الأسواق إلا أن هذه كلها مخاطرات محسوبة ، ولابد منها إذا ما كان للمنشأة أن تحقق حداً أدنى من سرعة الحركة الضرورية للحفاظ على ميزاتها التنافسية فى سوق سريعة التقلب ، تقلت فيها فترة حياة المنتج فى الأسواق إلى سنوات تقلصت فى أحوال كثيرة عن عدد أصابع اليد الواحدة .

* الجديد لحماية الملكية الفكرية :

هذه مسألة بالغة الحساسية لبعض قطاعات الإنتاج بعد أن أصبحت المنتجات ، لا الأفكار المبتكرة التى أدت إلى ظهور المنتجات ، تتمتع بحماية الملكية الفكرية ، وبالذات فى الصناعات الدوائية والصناعات الهندسية ومن العسير اقتراح أفكار محدودة فى هذه المسألة نظرا لتفاوت أوضاع المنشآت فى قطاعى الصناعات الدوائية والهندسية ، من تسويق تركيبات تحمل علامات تجارية جديدة ومسألة استخدام الأسماء العلمية لها ، وليست الأسماء التجارية ، إلى منتجات تصنيع مقابل دفع رسوم حق الانتفاع لأصحاب التصميمات الأصلية لهذه المنتجات .

إلا أن هناك ضرورة لأن تخرج الندوة بتصورات محددة فى شأن هذه المسألة الحساسة.

* التحالفات الاستراتيجية :

مع انتشار ممارسات عالمية الإنتاج وتوزيع المنتج على مدى مسافات شاسعة لإنتاج مكوناته ثم تجميعها فى مكان واحد ، ومع الزيادة المستمرة فى إعداد الشركات متعددة الجنسية ومراكزها القطرية وفروعها على مستوى العالم وفى جميع مجالات الإنتاج والخدمات ، مع هذا كله ومع النزعة التحررية الواضحة فى اتفاقيات الجات تكتسب التحالفات الاستراتيجية عبر الحدود الوطنية أبعاداً جديدة مع انفتاح أسواق التجارة العالمية ، إلا أن جدوى التحالف الاستراتيجى ، أياً كان شكله تتوقف على الميزة التى تجذب انتباه الطرف الأجنبى للطرف المصرى ، ومن ثم فإن المنشأة الوطنية متواضعة الخبرات والقدرات ليست حليفاً استراتيجياً يخطب ود الآخرون ، ومهما كانت درايته السابقة بالسوق المحلية ، أو قدرته على تيسير الأعمال فى خضم البيروقراطية فى الواقع الوطنى الراهن ، وحتى إذا ما كانت أصوله المادية هى عنصر الجذب ، فإن هذه الميزة قد بدأت تفقد أهميتها فى الأسواق العالمية إلى درجة كبيرة لتحل محلها ميزات الخبرة الفنية والعمالة رفيعة المهارات ، والإدارة الكفؤه ، والقدرة على الابتكار ، وسرعة الحركة .

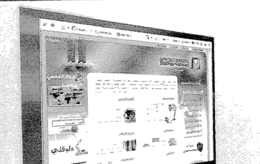
نستكمل هذه المقالة فى العدد القادم

نشرت بالأهرام الاقتصادى
بتاريخ ١٩٩٤/٦/٢٠
تحت عنوان حكايات اقتصادية

البنك الأهلى المصرى

خدماتنا عبر الانترنت

لايتوقف عن خدمتك أينما كنت



البنك الشخصي

- الاستعلام عن كشوف حسابات بطاقات الإئتمان حتى ١٢ شهر سابق.
- فتح الحسابات للأفراد والشركات من داخل وخارج مصر.



- شراء شهادات الملايين من أى مكان فى مصر من خلال الموقع والدفع بإستخدام أى من البطاقات الإئتمانية ويتم إرسال الشهادات للمشترى فى خلال ٣ أيام عمل.



خدمات أخرى

- الاستعلام عن فروع البنك والمراسلين وأماكن تواجد ماكينات الصارف الآلى ATM.
- الاستعلام عن الشهادات ودفاتر التوفير الفائزة بالجوائز.
- معرفة اسعار العائد على الودائع والأوعية الإدخارية واسعار العملات الأجنبية.
- دفع فواتير شركة موبينيل.
- تلقى الإستفسارات والشكاوى.

www.nbe.com.eg

سجل تجارى رقم ١

لمزيد من المعلومات إتصل بخدمة الأهلي فون 3E 2B 6N 9 1

البنك الأهلى المصرى
الأقرب اليك